

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN**  
**ESTRATÉGICO Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR**  
**PROCESOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN**  
**DE SERVICIOS DE INGENIERÍA CIVIL EN EL DISTRITO**  
**METROPOLITANO DE QUITO**  
**IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MAYRA LETICIA TITO CACUANGO**

**DIRECTOR: MGTR. FABIÁN CUEVA**

**QUITO, 2013**



**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Mgtr. Ing. Fabián Cueva

**INFORMANTES:**

Mgtr. Ing. Paul Idrobo

Mgtr. Ing. Iván Rueda

## DEDICATORIA

A mi amado hijo Juan Francisco, porque con tus sonrisas llenas de alegría mi corazón... me siento muy afortunada de tenerte conmigo;

A mis padres Angelita y Jorge, aquí tienen mi esfuerzo... tarde pero seguro... este esfuerzo es de los tres, espero ser su orgullo;

A Wilian por ser un gran hermano, ejemplo de generosidad y humildad;

A mi hermana Anita, por ser el pilar inquebrantable en la familia;

A mi hermano Diego, por alegrarnos con su sentido del humor;

A mis sobrinos y sobrinas, para que puedan tener un ejemplo de superación en sus vidas;

A mi novio Alexander, por el amor y la comprensión en este tiempo juntos;

Y por último deseo dedicar este momento tan inolvidable e importante a mí misma, por no dejarme vencer, porque en la vida el principal obstáculo se encuentra dentro de uno mismo.

*Mayra*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la fortaleza para poder sucumbir ante las adversidades.

Al Ing. Fabián Cueva, por su acertada dirección, al Ing. Paul Idrobo por creer en mí y al Ing. Iván Rueda por enseñarme a hacer mejor las cosas.

A Mónica, Vanessa y Karen, por brindarme su sincera amistad que ni el tiempo ni la distancia han podido deteriorar. Y en general, a todas las personas que forman parte de mi vida y que de una u otra manera me han ayudado y enseñado a ser una mejor persona.

*Mayra*

## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 2**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA, 2**

- 1.1.1 Antecedentes de la Empresa, 2
- 1.1.2 Actividad Principal de la Empresa, 3
- 1.1.3 Estructura Organizacional, 4
- 1.1.4 Ubicación Geográfica, 5
- 1.1.5 Portafolio de Servicios, 6

#### **1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 6**

- 1.2.1 Análisis Factores Externos, 7
- 1.2.2 Análisis Factores Internos, 19
- 1.2.3 Análisis FODA, 27
- 1.2.4 Matriz de Evaluación de Factores, 29
- 1.2.5 Declaración de la Misión, 32
- 1.2.6 Formulación de la Visión, 33
- 1.2.7 Valores Corporativos, 34
- 1.2.8 Objetivos, 35
- 1.2.9 Estrategias, 36
- 1.2.10 Políticas Corporativas, 38

### **2. MARCO TEÓRICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS, 40**

#### **2.1 GESTIÓN POR PROCESOS, 40**

#### **2.2 METODOLOGÍA IDEF PARA LA REPRESENTACIÓN DE PROCESOS, 42**

#### **2.3 METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR GESTIÓN POR PROCESOS, 43**

- 2.3.1 Identificación y Secuencia de los Procesos, 44
- 2.3.2 Descripción de procesos, 46
- 2.3.3 Seguimiento y medición de los procesos, 50
- 2.3.4 Mejora y optimización de procesos, 51

### **3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL, 54**

#### **3.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, 54**

- 3.1.1 Inventario de Procesos, 55
- 3.1.2 Diagramación de Procesos, 56

#### **3.2 ANÁLISIS DE PROCESOS, 56**

- 3.2.1 Análisis de Valor Agregado, 56
- 3.2.2 Oportunidades de Mejora, 69

**4. MEJORA DE PROCESOS SITUACIÓN PROPUESTA, 73**

**4.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 73**

4.1.1 Descripción de las Mejoras Introducidas en los Procesos, 73

4.1.2 Mapa de Procesos, 86

4.1.3 Indicadores de Gestión, 87

4.1.4 Manual de Procesos, 89

**4.2 PLAN DE IMPLEMENTACION DE MEJORA DE PROCESOS, 90**

**5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 92**

5.1 CONCLUSIONES, 92

5.2 RECOMENDACIONES, 94

**BIBLIOGRAFÍA, 96**

**ANEXO 1, 98**

**ANEXO 2, 99**

**ANEXOS: DIAGRAMAS SITUACIÓN ACTUAL (3-9.3), 100**

**ANEXOS: ANÁLISIS VALOR AGREGADO DE PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL (10-16), 128**

**ANEXOS: 17 AL 22 ANÁLISIS VALOR AGREGADO DE PROCESO SITUACIÓN PROPUESTA, 138**

**ANEXO 24: PLAN ESTRATÉGICO, 146**

**ANEXO 25: MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA, 154**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad los Directivos de las organizaciones han logrado comprender la importancia de establecer una planificación estratégica para alcanzar las metas propuestas, así como también la influencia de una buena gestión en los procesos para generar valor al cliente y manejar sus recursos eficientemente. El presente estudio gira en torno a estos dos importantes ejes para las compañías: el direccionamiento estratégico y la gestión por procesos aplicados en una propuesta; que busca, mediante su implementación, contribuir al incremento de la rentabilidad deseada y de la mejora en la calidad de prestación de servicios que ofrece IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES a sus clientes.

En el primer capítulo se describe a la compañía como tal: los antecedentes de su constitución, la estructura organizacional, el portafolio de servicios y actividad principal de la misma. La segunda etapa hace referencia al marco teórico que sustenta el direccionamiento estratégico para, posteriormente, recopilar la información necesaria y determinar el plan estratégico en base al análisis del entorno tanto externo como interno.

El segundo capítulo contiene el marco teórico de la Gestión por Procesos, en donde se explica las metodologías a utilizarse en el levantamiento de procesos, representación gráfica de las actividades, análisis de valor agregado así como también la manera en cómo se establecerán las mejoras en los procesos levantados.



En el tercer capítulo se puede apreciar la información de los procesos en un contexto actual de la compañía, a través de la observación directa del desarrollo de las actividades, entrevistas con los ejecutores de cada proceso, con el fin de comprender el funcionamiento de los procesos y poder determinar, en el análisis de valor agregado, las mejoras para aquellos procesos con un deficiente desempeño.

En el capítulo cuarto, una vez identificado las debilidades y oportunidades de mejora en cada proceso, se procede a establecer la propuesta de mejoras con el fin de visualizar y analizar los resultados en la comparación de un antes y después de la estructura de procesos de IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES.

Finalizando el presente estudio, el capítulo cinco presenta las conclusiones sobre la factibilidad del objeto de la investigación realizada y de las recomendaciones para que la propuesta logre su finalidad a través de un adecuado seguimiento una vez que haya sido efectuada su implementación.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica nace como respuesta a la necesidad de contar con una herramienta que permita determinar los objetivos en base a una visión integradora de la compañía, dejando atrás los esfuerzos aislados por conseguir resultados, sean positivos o negativos, sin una evaluación objetiva por parte de una persona con poder en la organización.

A la par surge la gestión basada en procesos como complemento del direccionamiento estratégico considerando la calidad y plena satisfacción de los clientes a través del control eficiente y eficaz de los procesos; con estas dos herramientas las empresas rompen el modelo tradicional de gestionar las operaciones marcando, con paso firme, su capacidad de adaptación en los entornos competitivos.

Por tanto, para la empresa IBADANGO & NARANJO CONTRUCTORES constituye una base fundamental en su fase de crecimiento, establecer lineamientos estratégicos que le permitan saber para qué existe y hacia dónde va y cómo plantear y cumplir sus objetivos; de igual manera, el enfoque por procesos le ayuda a motivar a sus colaboradores a guardar un sentido de identidad con la organización para que puedan ser conscientes de su valiosa contribución en el desempeño de los procesos y así encaminar los esfuerzos a no sólo generar un valor para el cliente externo, sino para quienes integran y se vinculan permanentemente a la organización.

## **1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

#### **1.1.1 Antecedentes de la Empresa**

IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES se constituye como compañía limitada el 22 de octubre del 2010 y procede a dar inicio a sus actividades el 8 de diciembre del mismo año.

Sus dos socios principales, Ing. Wilian Ibadango e Ing. Carlos Naranjo, en el afán de promover los servicios de ingeniería civil en la ciudad de Quito y en base a su experiencia, se reúnen y deciden dejar de ejercer como profesionales independientes y obtener una representación jurídica que contribuya a sus intereses en la prestación de servicios.

Ibadango & Naranjo Constructores, es una empresa joven que ha empezado a incursionar en proyectos con márgenes de utilidad atractivos; sin embargo, por carecer de una estructura, tanto a nivel de planificación estratégica, como de procesos, estas oportunidades se han tomado ineficientemente ocasionando pérdidas económicas para la compañía.

Una valiosa fortaleza para estos señores emprendedores, ha sido su orientación hacia las necesidades intrínsecas del cliente y hacia la excelencia en el servicio como tal, generando así, total fidelidad por parte de sus clientes.

La empresa está catalogada por la Superintendencia de Compañías como una microempresa en virtud al análisis que la entidad efectúa de las variables de activos, personal ocupado y patrimonio constituido.

### **1.1.2 Actividad Principal de la Empresa**

IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA., presta los servicios en la rama de ingeniería civil enfocándose en desarrollar actividades principalmente de topografía y asesoría en gestión de trámites municipales.

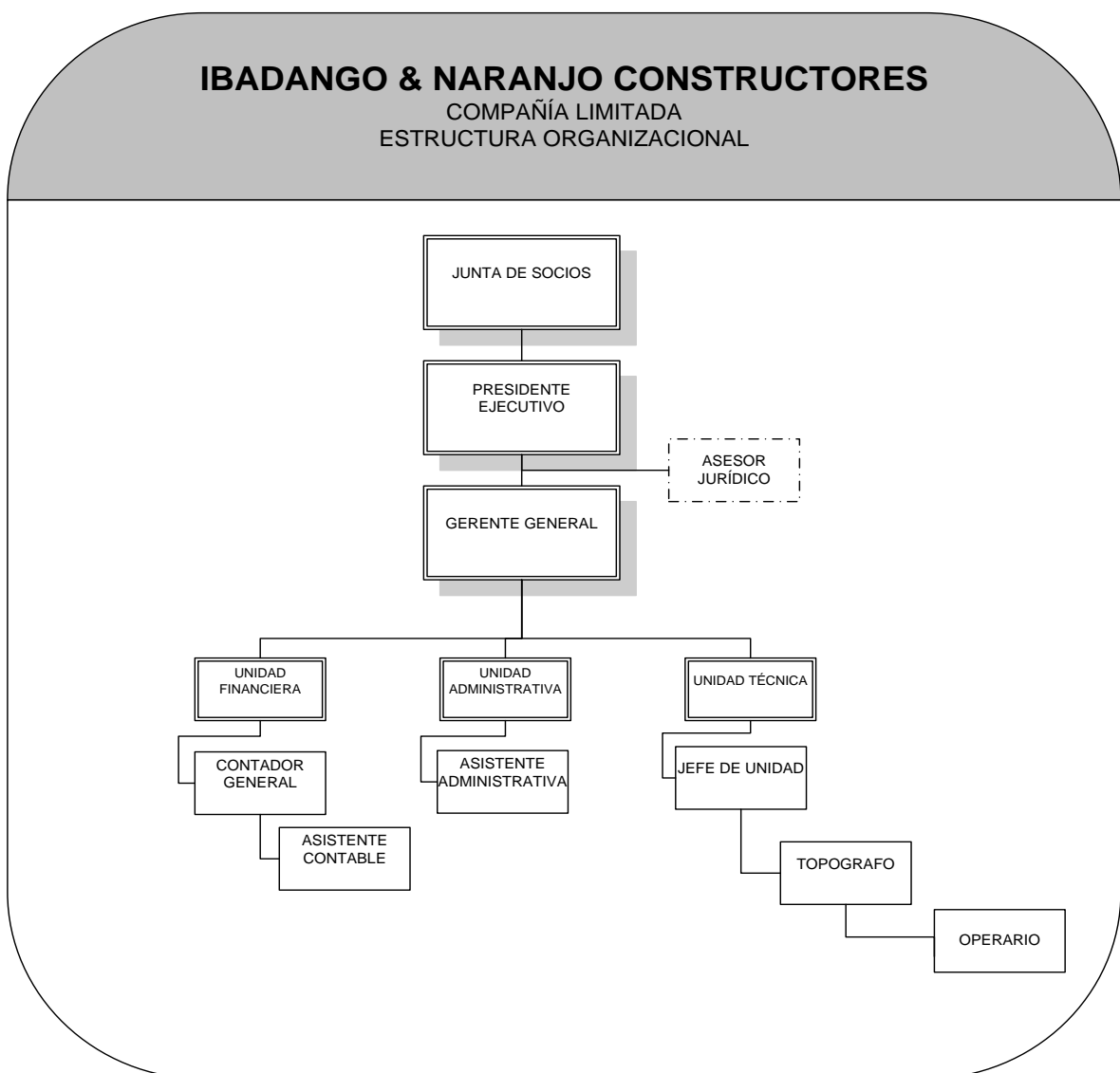
El giro del negocio de la Compañía se sitúa en la prestación de servicios de Topografía efectuando levantamientos topográficos y diseño de planos georeferenciales resultantes de la medición tomada por los Equipos GPS y Estación Total.

Como servicio complementario en la mayoría de sus trabajos está el servicio de Gestión de trámites municipales en cuanto el cliente deja en manos de los profesionales la aprobación del trámite que este siguiendo o requiera realizar en las Administraciones Zonales del Municipio.

### 1.1.3 Estructura Organizacional

El gráfico 1.1 indica la estructura organizacional actual de la compañía, el personal ocupado es menor a 10 empleados, un número que está acorde con el tamaño de la compañía, sin embargo se vuelve una limitación para la misma debido a la mala distribución de las actividades entre los colaboradores internos.

**GRÁFICO 1.1 ORGANIGRAMA**

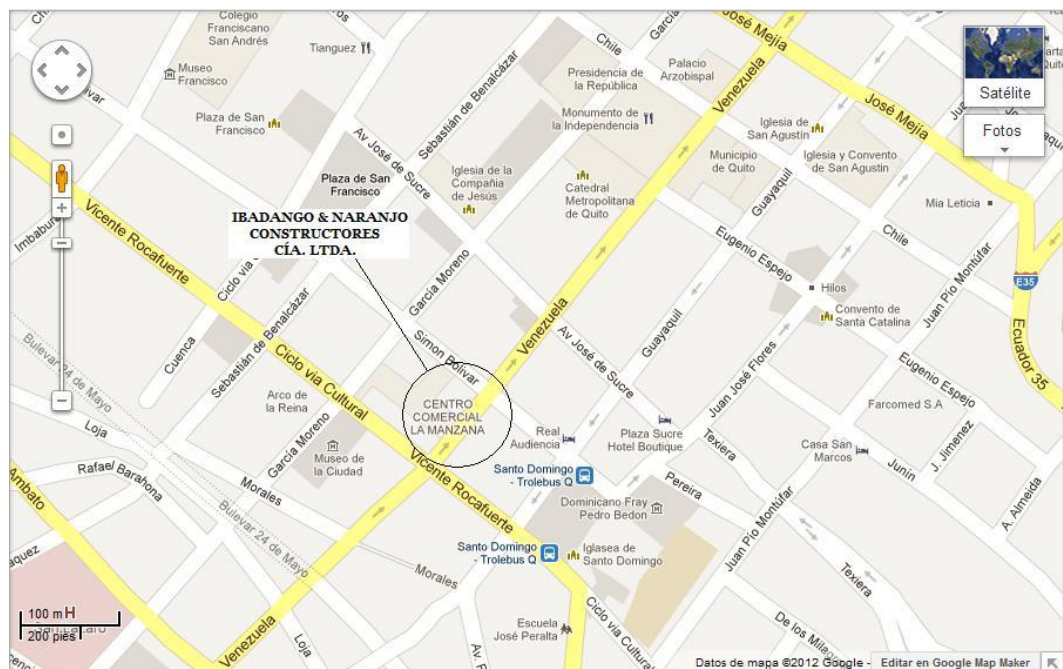


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mayra Tito

### 1.1.4 Ubicación Geográfica

La compañía IBADANGO & NARANJO se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en el sector Centro Histórico dentro de las calles García Moreno 626 y Vicente Rocafuerte en el edificio Centro Comercial La Manzana, tercer piso oficina 104. Su horario de atención es de 8h00 a 17h30 de lunes a viernes.

**GRÁFICO 1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA**



**Fuente:** Google Maps

**Elaborado por:** Mayra Tito



El gráfico 1.2 muestra la ubicación de las instalaciones de la compañía, se considera una posición estratégica para la ejecución de la gestión en trámites municipales, por tanto se encuentra cerca de las principales administraciones metropolitanas a mencionar: Secretaría de Territorio y Vivienda, Dirección de Avalúos y Catastro y Administración Zonal Eugenio Espejo.

### 1.1.5 Portafolio de Servicios

IBADANGO & NARANJO es una compañía que pone a disposición de sus clientes un portafolio amplio de servicios, cuenta con la experiencia de profesionales de más de 5 años en las ramas de Ingeniería Civil, Arquitectura y Topografía.

La tabla 1.1 muestra el portafolio de servicios de la compañía, las actividades que se desarrollan en la organización están interrelacionadas entre sí sin embargo ninguna actividad se encuentra dentro de un proceso por lo cual no se puede efectuar control ni mejoramiento alguno ocasionando el desgaste ineficiente de los recursos.

**TABLA 1.1 PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

	<b>Topografía</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición</li> <li>• Replanteos</li> <li>• Nivelación de terrenos</li> <li>• Diseño de planos arquitectónicos, estructurales, sanitarios y eléctricos</li> </ul>
	<b>Asesoría y Gestión de trámites municipales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de construcción informal</li> <li>• Subdivisiones</li> <li>• Propiedad Horizontal</li> <li>• Registro de planos</li> <li>• Legalización de barrios</li> <li>• Control de edificaciones</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Realizada  
**Elaborado por:** Mayra Leticia Tito

## 1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Si conoces el entorno y te conoces a ti mismo no has de temer el resultado de cien batallas.

Si no conoces el entorno pero te conoces a ti mismo, tienes las mismas posibilidades de ganar que de perder.

Si no conoces el entorno ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se convertirán en derrotas.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> S. TZU (2008). *El Arte de la Guerra*. Barcelona: Bresca Editorialp. 39

La planificación estratégica sirve como herramienta de diagnóstico y análisis en el proceso de la toma de decisiones, construye un marco estratégico para la organización que se constituye la misión, visión, valores corporativos, objetivos y las estrategias para cumplir dichos objetivos, mismas que se fundamentarán en el resultado de un diagnóstico situacional.<sup>2</sup>

### 1.2.1 Análisis Factores Externos

El objetivo de un análisis externo es elaborar una lista definida de las oportunidades de las que la empresa podría beneficiarse y de las amenazas que debería evitar.

Las empresas deben poseer una capacidad de respuesta ya sea en forma ofensiva o defensiva frente a los factores del entorno para ello es preciso formular las estrategias en base a las oportunidades y amenazas que se consideren potenciales o de influencia directa para la organización.<sup>3</sup>

La metodología que generalmente se utiliza para revisar el entornogeneral es el análisis PEST, el cual consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa pero que pueden afectar significativamente en su futuro.<sup>4</sup>

A continuación la tabla 1.2 muestra la síntesis conceptual del análisis PEST.

---

<sup>2</sup>Cfr. D. FRED. (2003), *Conceptos De Administración Estratégica*. México: Pearson Education. p. 5

<sup>3</sup>Cfr. Ibid. pp.10-11

<sup>4</sup> Cfr. D.MARTÍNEZ, A. MILLA. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos. pp.34



**TABLA 1.2 ANÁLISIS PEST**

<p><b>Políticos</b></p> <p>Los procesos políticos y la legislación de cada país son regulaciones constantes para el entorno, por tanto pueden darse cambios que beneficien a un sector y perjudiquen a otros.</p>
<p><b>Económicos</b></p> <p>La economía genera un impacto en todos los sectores, cualquier cambio resultante afecta desde los proveedores de insumos hasta los productores de bienes y servicios.</p>
<p><b>Sociales</b></p> <p>Implica todo cambio que se dé en la sociedad, se incluyen indicadores estadísticos, estilos de vida, creencias y valores a nivel de la población.</p>
<p><b>Tecnológicos</b></p> <p>Las innovaciones en tecnología originan la creación de nuevos sectores y alteran los límites de los sectores existentes.</p>

**Fuente:** D. MARTINEZ, A. MILLA. (2012). *Análisis del Entorno*. pp.34-37

**Elaborado por:** Mayra Leticia Tito

#### 1.2.1.1 Factores Políticos

El sector de la construcción puede ser volátil, su evolución está ligada al ciclo económico y a variables políticas, es decir, las crisis económicas o la inestabilidad política afectan directamente al sector, así como los auges económicos lo activan y dinamizan; por esta razón, el Estado suele prestar especial interés a este sector, interviniendo de forma directa o indirecta para contrarrestar sus desequilibrios.

El MIDUVI considera que el gobierno impulsa el crecimiento de este sector poniendo en marcha varios proyectos de infraestructura e incrementado el volumen de crédito para la construcción, ampliación o terminación de vivienda mediante bonos de vivienda gestionados

por el Ministerio de la Vivienda (MIDUVI), encargado de elaborar los planes de vivienda a nivel nacional, así como del equipamiento comunitario, desarrollo urbano y planificación en el sector, tiene a cargo la política habitacional del país y la coordinación con otras instituciones del Estado.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) es una institución de derecho privado con finalidad pública y es el organismo financiero del Estado para atender al sector de la construcción proveyéndole fondos para adquisición o construcción de viviendas.

*Resumen factores políticos.*-El impulso del sector de la construcción con propuestas y acciones coordinadas por parte del Estado presenta una oportunidad para el sector y las empresas que operan dentro del mismo al viabilizar los proyectos a través de créditos, programas para que los ciudadanos puedan tener su vivienda propia así como la gestión de la entidades para que se cumplan los planes del Gobierno.

#### 1.2.1.2 Factores Económicos

##### a) Inflación

La inflación es una tasa que mide el incremento que experimentan los precios en la economía en un momento determinado; es una de las variables básicas en el análisis macroeconómico de un país que

supone una pérdida de competitividad e inestabilidad si la tasa es muy elevada.

### GRÁFICO 1.3 EVOLUCIÓN INFLACIÓN



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (2012)

**Elabora por:** Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (2012)

El gráfico 1.3 muestra la evolución de la inflación; según BancoCentral del Ecuador (2011), para el año 2006 fue de 2.99%; en educación se registra el mayor aumento de precios mensual, con una tasa de 2.86%, este valor se atribuye a que en la región Costa se iniciaron las clases en los planteles educacionales, aumentando los precios en textos, así como en matrículas, pensiones escolares y universitarias.

En el año 2007 se observa un pequeño incremento, pero para el año 2008 la inflación subió drásticamente, alcanzando el 8,83% que se explica principalmente por la subida de precios en las siguientes divisiones de consumo: educación (2.86%); alimentos y bebidas no alcohólicas (5.90%); y, alojamiento, agua, electricidad, gas y otros

(5.48%); estas tasas de inflación sumada a la importancia de cada grupo dentro de la canasta básica implicaron que estos grupos sean los que más contribuyeron positivamente a la inflación anual.

Para el 2009 la inflación cerró con un 4,31%, lo que representa 4,52 puntos menos que en 2008, superando ligeramente la meta fijada por el gobierno (4%). La inflación al 2010 fue de 3.36%, y finalmente el 2011 cerró con el 5.29%, demostrando que aunque tenía tendencia a la baja, se incrementó con relación a la del año pasado.

Sin embargo, para el año 2012 se muestra una reducción considerable de 1.13 puntos a diciembre 2012 con 4,16% a pesar que la tasa prevista en marzo fue de 6,12%.

*Resumen variable económica: Inflación.*-Las fluctuaciones de las cifras de inflación cuando marcan una tendencia de aumento se vuelve una amenaza para el sector de la construcción porque ocasionan una elevación en los costes de materiales para la construcción que oscila entre el 7 y 10% del precio de los insumos; por lo cual, los clientes dejan de construir viviendas y de requerir los servicios en el área de ingeniería civil.

b) Producto Interno Bruto PIB

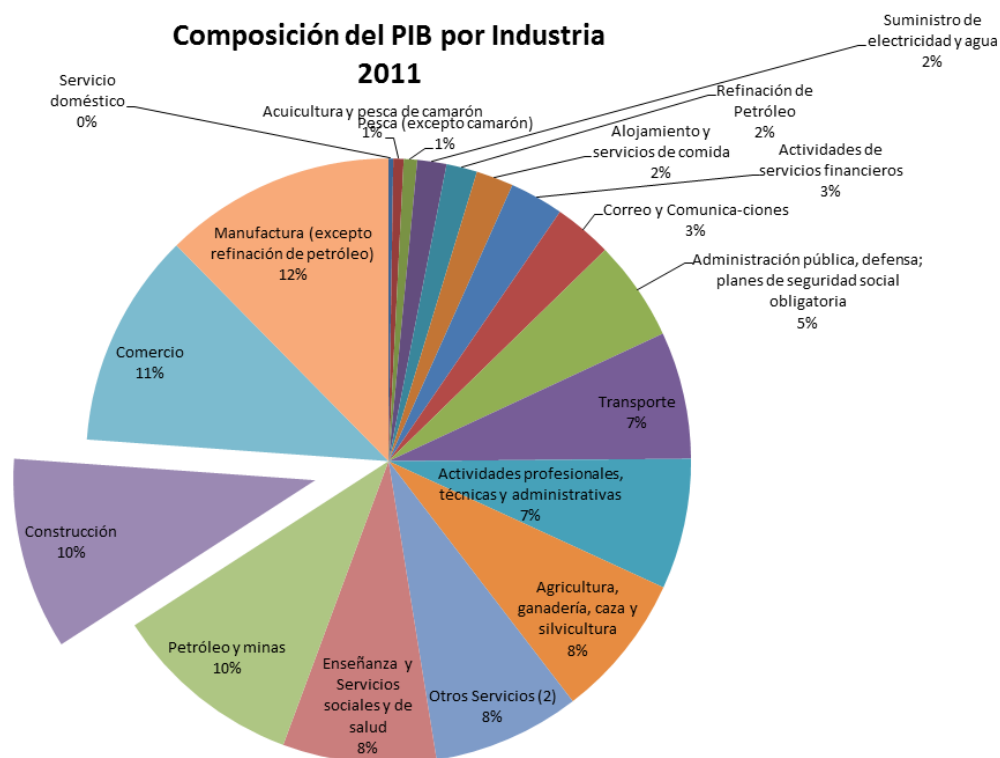
El Producto Interno Bruto (PIB) se define como la representación de la cantidad de bienes y servicios que la economía de un país genera durante un ejercicio económico; mide el valor de la producción de todos los bienes y servicios a precios finales del mercado realizados dentro de las fronteras geográficas de un país durante un determinado período.<sup>5</sup>

El gráfico 1.4, indica la participación del sector de la construcción en el PIB global, siendo así que para el año 2011 el sector conjuntamente con sus ramas auxiliares (siderúrgica, industria no metálica, metálica) representaron un 10,3% del PIB ocupando por más de 0.1 puntos en relación a Petróleos y Minas que aporta con un 10,2%; lo que le otorga al sector de la construcción un tercer lugar dentro de las industrias que mas aportan al PIB.

---

<sup>5</sup> Cfr. F. LARRAÍN, J. SACHS. (2002). *Macroeconomía: En La Economía Global*. Argentina: Pearson Education. p.24

### GRÁFICO 1.4 PIB POR INDUSTRIA

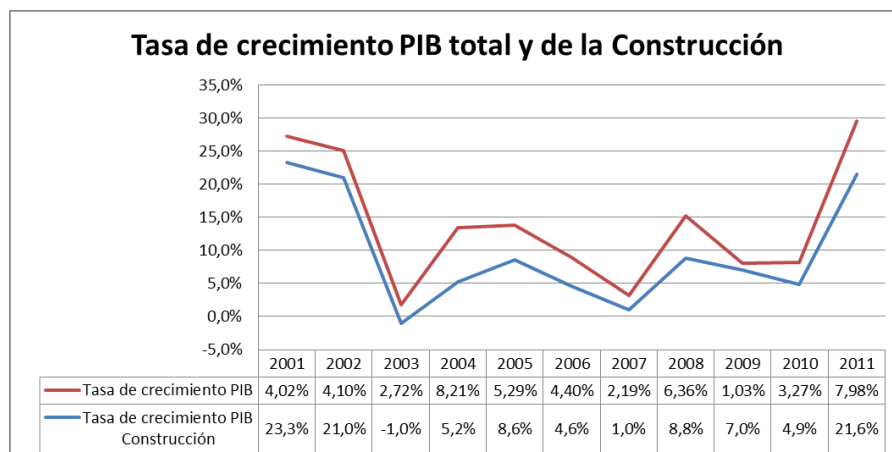


**Fuente:** Boletín Mensual Banco Central del Ecuador (2011)

**Elaborado por:** Mayra Tito

A partir de 2010, tanto el PIB total como el PIB del sector de la construcción, presenta tasas de crecimiento positivas como lo indica el gráfico 1.5, pese a que la tasa del PIB del sector tuvo una desaceleración durante 2003 en los últimos años reporta una tendencia de crecimiento similar a la del PIB global.

### GRÁFICO 1.5 CRECIMIENTO PIB CONSTRUCCIÓN



**Fuente:** Boletín Mensual Banco Central del Ecuador (2011)

**Elaborado por:** Mayra Tito

*Resumen Variable Económica: PIB.*-La tendencia de crecimiento que presenta el PIB del sector en relación al PIB global representa una oportunidad para la compañía si esta desea ampliar sus servicios en la construcción de obras civiles.

#### c) Participación en el Otorgamiento de Créditos

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros (2011), el sistema bancario atendió con el 55,44% de sus recursos a 17 sectores económicos siendo los más relevantes por su participación sectores como el de Comercio al por mayor y menor con un 19.73%; le siguió el sector de Industrias manufactureras con el 14,79%; luego se ubicó la Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con el 5,45% y el sector de la construcción con el 3,73%.

Según la Cámara de la Construcción de Pichincha (2010), aproximadamente 85.000 personas compraron casa propia en el año 2010, lo que representa una tasa de crecimiento de 20% respecto al año 2009, cifra que evidencia una recuperación significativa dentro del sector.

**TABLA 1.3 CRÉDITO POR SECTORES ECONÓMICOS**

SUBSISTEMA DE BANCOS CRÉDITO POR SECTOR ECONÓMICO (millones)						
SECTOR	dic-10 % Participación		dic-11 % Participación		VARIACIÓN	
					ABSOLUTA	% Var. RELATIVA
Comercio al por mayor y menor	2.270,80	20,69	2.644,60	19,73	373,80	16,5
Industrias manufactureras	1.585,10	14,44	1.982,50	14,79	397,40	25,1
Agricultura, ganadería, sylvicultura y pesca	634,5	5,78	731,3	5,45	96,80	15,2
Construcción	392,6	3,58	499,6	3,73	107,00	27,2
Transporte y almacenamiento	237	2,16	284,7	2,12	47,70	20,1
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	174,4	1,59	221	1,65	46,60	26,7
Actividades inmobiliarias	160,5	1,46	200	1,49	39,50	24,6
Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	162,2	1,48	183,4	1,37	21,20	13,1
Alojamiento y servicios de comida	143,9	1,31	165,3	1,23	21,40	1,9
Actividades financieras y de seguros	158,2	1,44	148,2	1,11	-10,00	-6,3
Información y comunicación	78,9	0,72	81,2	0,61	2,30	2,9
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	65,7	0,6	75,5	0,56	9,80	15
Enseñanza	63	0,57	66,8	0,5	3,80	6
Explotación de minas y canteras	43,4	0,39	66,1	0,49	22,70	52,4
Suministro de agua y alcantarillado	42,6	0,39	55,5	0,41	12,90	30,4
Administración pública y defensa	6,3	0,06	15,8	0,12	9,50	150,1
Actividades de los hogares en calidad de empleadores	8,6	0,08	11,2	0,08	2,60	30,3
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6.227,70</b>	<b>56,74</b>	<b>7.432,70</b>	<b>55,44</b>	<b>1.205,00</b>	

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros (2011)

**Elaborado por:** Superintendencia de Bancos y Seguros (2011)

La tabla 1.3 indica la variación relativa del sector de la construcción en la captación de créditos, presentando un aumento en relación al año 2010 de un 22.7% de la captación de créditos otorgados por entidades financieras.

*Resumen variable económica: Créditos.*-Uno de los factores favorables para el crecimiento del sector de la construcción ha sido el otorgamiento de créditos por parte de los bancos privados y de las



entidades públicas como el BIESS y el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, MIDUVI; esto representa una oportunidad para la compañía debido a que los clientes pueden acceder a los créditos para tener su vivienda propia, o efectuar remodelaciones en sus propiedades existentes.

#### 1.2.1.3 Factores Sociales

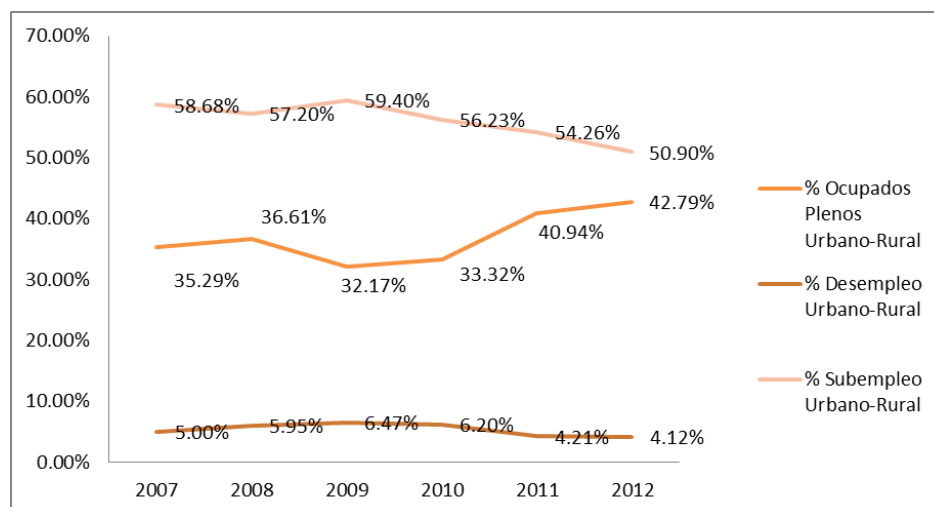
##### a) Empleo

El número de habitantes dentro de un país marca sin duda la demanda de los productos y servicios ofertados por un determinado sector económico, y es así como para el sector de la construcción el incremento que se ha dado en la tasa de crecimiento poblacional en los últimos años no pasa desapercibido.

La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura como escuelas, viviendas, hospitales y de recursos como alimentos, agua, electricidad.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), indicó una tasa de crecimiento poblacional del 1.24% para Ecuador.

### GRÁFICO 1.6 INDICADORES LABORALES DICIEMBRE 2012



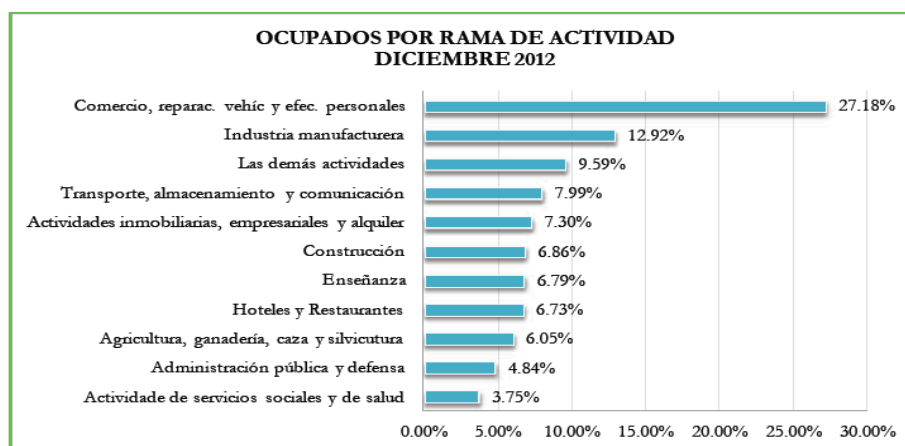
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012)

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012)

El gráfico 1.6, muestra la tasa ocupación en lo que va de los últimos 5 años, tiempo en el que reporta una mejoría debido a las oportunidades laborales que el Gobierno promueve con proyectos que buscan mejorar la estabilidad laboral de los ecuatorianos.

La tasa de desempleo tiene una reducción de casi 2 puntos del 2010 al 2011 manteniendo la tendencia de baja en el 2012 ubicándose en 4.12 %.

### GRÁFICO 1.7 NIVEL OCUPADOS POR RAMA DE ACTIVIDAD



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012)

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012)

El gráfico 1.7 muestra el porcentaje en el que se encuentran ocupados por rama de actividad, en el sector de la construcción se establece un 6,86% de ocupados.

*Resumen factores sociales.*-La construcción demanda mano de obra calificada y no calificada para la ejecución de proyectos, lo cual crea una oportunidad para compañía porque la estimula a generar empleos y ofertar sus servicios dentro procesos que se desarrollan para el sector Público.

#### 1.2.1.4 Factores Tecnológicos

##### *a) Software Especializado para Actividades del Sector de la Construcción*

Una de las desventajas para el Ecuador, es la deficiente inversión en tecnología, países como Estados Unidos y Japón invierten en Innovación y Desarrollo de nuevas tecnologías para luego venderlas a los países en vías de desarrollo a costos muy elevados.

El Gobierno Nacional busca corregir esta situación sistematizando los procesos en las entidades públicas, brindando apoyo e inversión en las iniciativas de investigación orientadas a la producción de tecnologías.

*Resumen Factores Tecnológicos.*-La falta de desarrollo tecnológico en Ecuador, el presupuesto limitado de las compañías para adquirir tecnología representa una amenaza las empresas que manejan presupuestos bajos para automatizarse.

### **1.2.2 Análisis Factores Internos**

La finalidad de realizar un análisis interno en la organización es el evaluar los recursos que esta posee y así determinar sus fortalezas mismas que sean muy difíciles de imitar por los competidores, a la par se va determinando las debilidades que existen dentro de la organización y es ahí cuando una vez que es posible establecer estrategias con el objeto de aprovechar las fortalezas erradicar las debilidades y crear ventajas competitivas que permitan elevar la participación de la empresa dentro del sector.

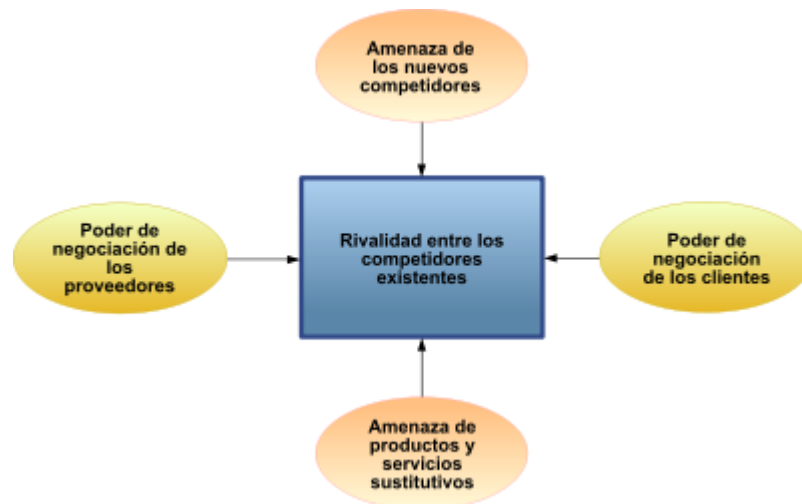
#### **1.2.2.1 Análisis Perfil Competitivo**

Según Manel Rajadel (2003), el modelo de “Michael Porter ha sido la herramienta analítica más utilizada para examinar el entorno competitivo de una organización”.

En el gráfico 1.8 se puede observar el esquema del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, permite determinar cómo inciden estas fuerzas en una organización de manera que se pueda desarrollar estrategias que pueden ir desde el aumento de barreras de entrada

desanimando a los nuevos competidores hasta la búsqueda de proveedores que satisfagan mayormente la relación calidad/ precio de los productos o servicios.

### GRÁFICO 1.8 MODELO MICHAEL PORTER



**Fuente:** Citado por: RAJADEL M. (2003). *Creación de empresas*. Barcelona. UPC.p.103  
**Elaborado por:** M. PORTER.

- *Poder de Negociación de los Clientes.*- se trata de determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan, qué demandan, qué mejoras desearían y en qué basan sus decisiones de compra.
- *Poder de Negociación de los Proveedores.*- identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas en los precios de los productos y que influyen de manera directa en la calidad de los mismos.
- *Amenaza de los Productos Sustitutos.*- inciden en calidad e imagen, limitan el beneficio potencial de un sector. Se encuentran en una

tendencia de ser una alternativa que mejora la relación calidad/precio incrementando la rivalidad en el sector.

- *Intensidad de la Rivalidad de los Competidores Existentes.*-los clientes muestran fidelidad respecto a una marca que le agregue cierta diferenciación a su producto con ello el cliente disminuye su sensibilidad al precio y la empresa se protege de la competencia de su rivales.
- *Amenaza de Nuevos Competidores.*- el ingreso de nuevos competidores depende de las barreras de entrada que existan en un sector: fuerte imagen y marca, inversión elevada para competir, costos adicionales por el cambio de proveedor, escasas de canales de distribución.

### Productos Sustitutos

La compañía hace frente una amenaza por el rápido crecimiento de las compañías inmobiliarias y el alquiler de viviendas como alternativa para satisfacer la necesidad de vivienda evitándose la búsqueda de profesionales que se hagan cargo de la construcción de viviendas y por tanto se disminuye el requerimiento de los clientes en la gestión de trámites municipales porque el cliente al no tener vivienda propia no tendría la necesidad de demandar algún servicio que presta el Municipio.

### *Amenaza de Nuevos Competidores*

Se encuentra marcada por tres principales barreras de entrada que son el nivel de inversión, el posicionamiento de las compañías en el mercado y de la experiencia que estas hayan adquirido a lo largo de los años; la compañía como tal en esta fuerza muestra una debilidad porque su capacidad de inversión es baja para participar en proyectos de mayor cuantía.

### *Poder de Negociación con los Clientes*

La compañía debe satisfacer la preferencia del cliente entre calidad y precio así como el tiempo de entrega; se identifica una debilidad dentro de la compañía por falta de orden en los procesos por lo cual surgen demoras en la entrega de los trabajos.

### *Poder de Negociación con el Proveedor*

En esta fuerza se identifica una debilidad con el recurso económico lo cual obliga a la compañía a celebrar convenios de créditos con los proveedores.

### Rivalidad Entre Competidores

Según la Superintendencia de Compañías (2011), la empresa de acuerdo a su tamaño organizacional medido en tres aspectos: nivel de activos, personal ocupado y patrimonio constituido se ubica en la categoría de microempresas.

La tabla 1.4 muestra las compañías consideradas como una competencia relativa de acuerdo al grupo en que se ubica Ibadango & Naranjo Constructores de acuerdo:

- Microempresas, tamaño otorgado por la Superintendencia de Compañía
- Centro- Sur Quito, ubicación
- Responsabilidad limitada, tipo de compañía

**TABLA 1.4 COMPETIDORES RELATIVOS**

RUC	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA
1790708039001	PLANIFICACION SOCIO ECONOMICO INTEGRAL PLANISOC C LTDA
1791260236001	CONSULTORES ESPECIALIZADOS NACIONALES CONSULGEN CIA. LTDA.
1791268644001	DAVID BRIGGS Y ASOCIADOS CIA. LTDA.
1792268745001	PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA.
1792306124001	IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.
1792299349001	INMOBILIARIA GUEVARA & PONCE CIA. LTDA.
1791952219001	GERSACONSTRUC CIA. LTDA.
1792125898001	HIDROMATICA VALTERFIL CIA. LTDA.
1792226864001	CONSTRUCTORA VELASTEGUI CERON & ASOCIADOS CIA. LTDA.

**Fuente:** Superintendencia de Compañías (2012)

**Elaborado por:** Mayra Tito



La descentralización de la competencia es una debilidad para Ibadango & Naranjo Constructores frente a sus competidores porque no puede establecer a sus competidores directos.

#### 1.2.2.2 Factores Internos de la Organización

Según Dess y Lumpkin(2003), los recursos de una empresa son el “conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento y todo lo que la empresa pueda controlar y que le permita desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor”.

*Capacidades Organizativas.*-Habilidades y competencias que una organización utiliza para transformar la materia prima en productos.

- Servicio al cliente
- Desarrollo de productos
- Flexibilidad en los procesos

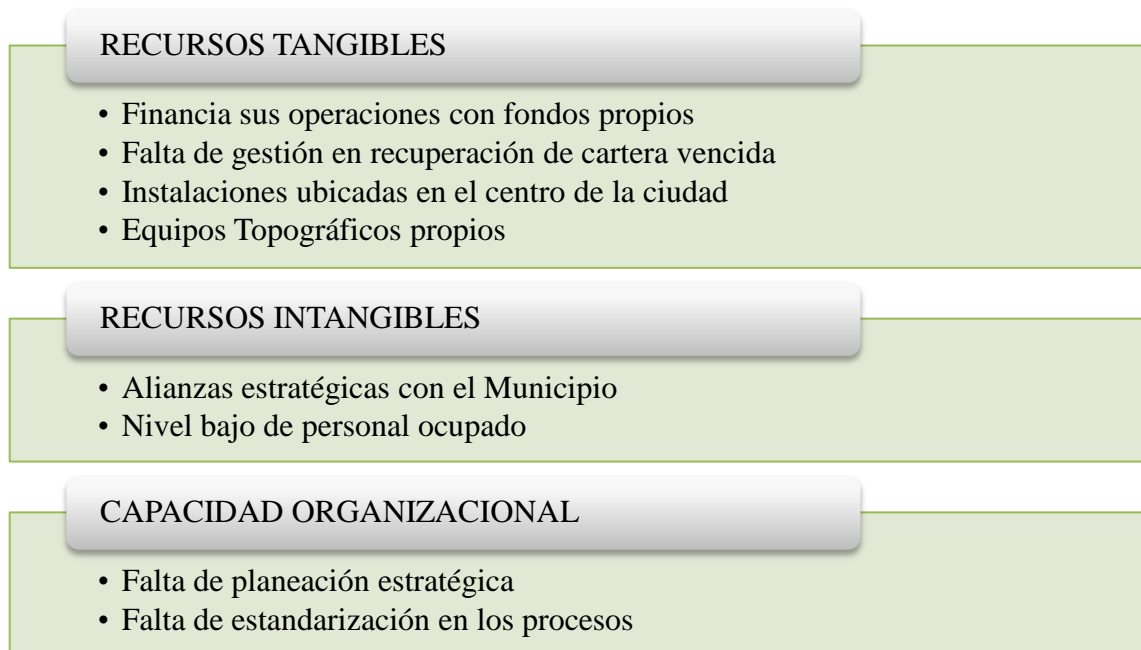
*Recursos Intangibles.*-Generalmente se encuentran enraizados en rutinas y prácticas originales que las empresas han ido evolucionando y acumulando a través del tiempo.

- Experiencia
- Eficacia del equipo de trabajo
- Conocimientos técnicos
- Imagen

*Recursos Tangibles.*-Son relativamente fácil de identificar incluyen los activos físicos y financieros que una organización utiliza para crear valor para sus clientes.

- Instalaciones de la compañía
- Maquinaria
- Capacidad de endeudamiento
- Sistema de recompensa a los empleados

### GRÁFICO 1.9 FACTORES INTERNOS DE LA COMPAÑÍA



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mayra Tito

El gráfico 1.9 indica los tres factores internos de la compañía IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES, se puede observar que la empresa no tiene financiamiento externo lo cual representa una fortaleza temporal por la falta de gestión en la recuperación de cartera que marca una debilidad muy fuerte que puede agotar los fondos

propios y paralizar las operaciones acarreando serias pérdidas económicas.

Según cifras de los estados financieros del año 2011, la compañía presentó pérdida debido a las demoras en los trabajos ocasionado disgusto en el cliente y reduciéndose la cartera de clientes.

Una fortaleza que ha permitido a la compañía mantenerse en auge son las alianzas estratégicas con el Municipio que actúan como portavoz de los servicios de la compañía a los ciudadanos que tienen la necesidad de gestión en trámites y de realizar levantamientos topográficos.

Una fortaleza muy marcada es el disponer de equipos propios para efectuar los trabajos de topografía porque le otorga un ahorro en no tener que demandar del servicio de alquiler de equipos.

La falta de enfoque organizacional por parte de los directivos representa una debilidad para la compañía por existir un desorden total en los procesos, sobrecargas de trabajos y colaboradores insatisfechos por no tener motivación y capacitación continua ni la oportunidad de crecimiento profesional

### 1.2.3 Análisis FODA

El análisis F.O.D.A se denomina así por sus siglas abreviadas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis FODA permite conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

Dentro del proceso de la planificación estratégica, el análisis FODA es esencial para hallar el cómo las debilidades puedan disminuirse, las fortalezas incrementarse, el impacto de las amenazas ser atendidas puntualmente y dar un aprovechamiento a las oportunidades.<sup>6</sup>

Componentes del análisis FODA:

- ✓ *Fortalezas*: describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿En qué se diferencia de la competencia?, ¿Qué se sabe hacer mejor?
- ✓ *Debilidades*: describen los factores en los cuales posee una posición desfavorable respecto a la competencia.
- ✓ *Oportunidades*: describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo se convierten en una desventaja competitiva.

---

<sup>6</sup>Cfr. L. DIAZ. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. pp.105-108

- ✓ *Amenazas:* describe factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden convertirse en oportunidades.

### 1.2.3.1 Matriz FODA

La Matriz FODA es una importante herramienta para comprender la situación interna y externa de la organización, identificar recursos y analizar la viabilidad de las acciones futuras después de haber discriminado los factores menos relevantes producto del proceso de análisis.

**TABLA 1.5 MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	AMENAZAS
Alianzas estratégicas con el Municipio	Inflación alta ocasiona incremento en los costos de materiales de construcción
Disponibilidad de Equipos topográficos propios	Crecimiento rápido de compañía inmobiliarias
Ubicación de oficinas en el centro de la ciudad	Competencia descentralizada dentro del sector
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Presupuesto bajo para adquirir tecnología	Legislación ecuatoriana promueve el desarrollo del sector de la construcción
Nivel bajo de inversión en proyectos de mayor cuantía	Clientes tienen acceso a créditos para vivienda propia
Falta de gestión y control en los procesos	Ofertar mano de obra especializada y generar empleo
No dispone de direccionamiento estratégico	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Leticia Tito

La tabla 1.5 muestra el resultado final del análisis externo e interno para Ibadango & Naranjo Constructores, la información que contiene esta matriz permite a la empresa crear estrategias:

- ❖ *Ofensivas*: utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- ❖ *Defensivas*: utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.
- ❖ *Adaptativas*: minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- ❖ *Supervivencia*: minimizar las debilidades para evitar amenazas.

#### **1.2.4 Matriz de Evaluación de Factores**

Según Fred R. David (2003), la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), así como la matriz de evaluación de factores Internos (EFI) permite resumir y evaluar los factores que se hayan obtenido del análisis de la industria y de la organización. Para elaborar una matriz EFE y EFI se debe seguir 5 pasos claves:

1. Elaborar una lista con los factores identificados en el análisis, recordemos que del análisis externo determinaremos las oportunidades y amenazas y del interno las fortalezas y debilidades.
2. Asignar un peso relativo a cada factor siendo 0.00 (no importante) y 1.00 (muy importante); la suma total de los pesos asignados debe darnos un total de 1.00.

3. Luego de asignar pesos relativos a los factores es preciso se asignen calificaciones a los mismos; por lo tanto la calificación irá de 1 a 4.

4 = oportunidad importante

3= oportunidad menor

2= amenaza menor

1= amenaza importante

Una debilidad importante = 1

Una debilidad menor = 2

Una fortaleza menor = 3

Una fortaleza importante= 4

4. Multiplicar el peso relativo con la calificación de cada factor respectivamente con el fin de obtener un resultado ponderado.
5. Sumar el resultado ponderado de cada factor y con ello obtendremos el resultado ponderado de la organización.

Si una empresa se encuentra en buena posición interna obtendrá una resultante mayor a 2,5valor promedio en la Matriz EFI; si el entorno en el cual se desempeña la organización es favorable para la misma, entonces la resultante tendrá un valor mayor a 2,5valor promedio en la matriz EFE.

## 1.2.4.1 Matriz de Evaluación Factores Externos

**TABLA 1.6 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS**

<i>FACTORES</i>	<i>PESO RELATIVO</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>CALIFICACIÓN PONDERADA</i>
Inflación alta ocasiona incremento en los costos de materiales de construcción	13%	1	0,13
Crecimiento rápido de compañía inmobiliarias	20%	1	0,2
Competencia descentralizada dentro del sector	12%	2	0,24
Legislación ecuatoriana promueve el desarrollo del sector de la construcción	18%	4	0,72
Clientes tienen acceso a créditos para vivienda propia	25%	4	1
Ofertar mano de obra especializada y generar empleo	12%	3	0,36
SUMA TOTAL	100%	15	2,65

**Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Mayra Leticia Tito

La tabla 1.6 muestra resultado del análisis de factores externos para la compañía, los pesos relativos y calificaciones de estos factores fueron efectuados por los directivos de la empresa; el valor ponderado de 2,65 significa para IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA estar respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno.

## 1.2.4.2 Matriz de Evaluación Factores Internos

Para elaborar esta matriz se siguió la metodología propuesta por Fred R. David (2003), los pesos relativos y las calificaciones de cada factor fueron asignados por parte de los Directivos de la compañía.



**TABLA 1.7 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS**

<i>FACTORES</i>	<i>PESO RELATIVO</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>CALIFICACIÓN PONDERADA</i>
Alianzas estratégicas con el Municipio	17%	4	0,68
Disponibilidad de Equipos topográficos propios	16%	4	0,64
Ubicación de oficinas en el centro de la ciudad	5%	3	0,15
Presupuesto bajo para adquirir tecnología	15%	1	0,15
Nivel bajo de inversión en proyectos de mayor cuantía	15%	1	0,15
Falta de gestión y control en los procesos	16%	1	0,16
No dispone de direccionamiento estratégico	16%	1	0,16
SUMA TOTAL	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>2,09</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Leticia Tito

La tabla 1.7 indica que IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES obtiene un 2.09 valor que se encuentra menor al promedio, lo que representa que la empresa cuenta con importantes fortalezas pero a su vez tiene problemas internos que requieren atención inmediata para alcanzar un resultado favorable.

### 1.2.5 Declaración de la Misión

Para Stanton, Etzel y Walker (2004), “la misión de una organización enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece”.

Una declaración de misión indica, en términos claros, los límites de las actividades de la organización. Por tanto, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las

actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones del empresario.

Para determinar la misión de la compañía se realizó una entrevista a su Gerente propietario con la cual se pudo concluir la razón de ser de la organización. (Ver Anexo 1)

Misión Ibadango & Naranjo Constructores Cía. Ltda.:

*Somos una compañía dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el área de topografía y gestión municipal ofreciéndole al cliente calidad y garantía en cada uno de nuestros trabajos.*

#### **1.2.6 Formulación de la Visión**

La Visión de una organización es la expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa el futuro que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Es, por tanto, lo que la empresa lucha por llegar a ser respondiéndose a la pregunta: ¿Qué queremos ser?<sup>7</sup>

La formulación de la visión describe cómo la organización se visualiza en un tiempo determinado, es decir, lo que la empresa aspira ser y no lo que tiene que hacer. Para formular la visión se entrevistó al Gerente General y socio fundador. (Ver Anexo 1)

---

<sup>7</sup>J. SAINZ., L. GOMEZ. (2003). *El Plan Estratégico en la práctica*. España: ESIC. p. 125

*Visión Ibadango & Naranjo Constructores Cía. Ltda.*

*Para el año 2018, ser la mejor empresa prestadora de servicios de topografía a nivel nacional utilizando equipos de alta tecnología y excelencia de servicio, promoviendo el desarrollo de la comunidad y protección del medio ambiente.*

### **1.2.7 Valores Corporativos**

Son los ejes de conducta de la empresa y está íntimamente relacionado con los propósitos de la misma.

Una organización al estar constituida por personas y no solo de recursos materiales precisa tener un lineamiento de valores y principios que regulen el comportamiento entre los colaboradores internos y externos de la empresa así como en la relación con sus clientes.

El Directorio de Ibadango & Naranjo Constructores ha definido los siguientes valores corporativos para su compañía:

- ✓ *Honestidad:* Es actuar sin causar perjuicio a los demás.
- ✓ *Respeto:* Es considerar a la otra persona como un igual evitando todo tipo de violación a sus derechos.
- ✓ *Actitud de servicio:* Es mostrar un comportamiento empático con los demás.

- ✓ *Responsabilidad:* Es guardar un compromiso de cumplimiento con el cliente y los colaboradores.

### 1.2.8 Objetivos

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de la organización pues suministran dirección, ayudan con la evaluación, crean sinergia, establecen prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación organización y planificación efectivas.

Los objetivos para que sean viables capaces de ser una realidad deben cumplir con cinco características:

S.- Específicos, claros bien definidos y comprensibles.

M.- Medibles, que puedan ser cuantificados

A.- Asignables, que puedan ser susceptibles de asignarse a uno o varios su cumplimiento y evaluación.

R.- Realista, que sean posibles de alcanzar con los recursos y capacidad que actualmente posea la organización

T.- Tiempo, deben tener una fecha de inicio y fin concreto.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Cfr. C. THOMAS (2006), *Guía Básica para Mandos Intermedios y Jefes de Equipo*. España: Fundación Confemetal. pp. 42-44.

### 1.2.9 Estrategias

La estrategia se considera una decisión dinámica integradora que proyecta a una organización a la realización de los objetivos planteados.

Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización. Y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).<sup>9</sup>

La tabla 1.8 muestra los objetivos propuestos para Ibadango & Naranjo Constructores en base a cuatro perspectivas.

**TABLA 1.8 OBJETIVOS**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b><i>FINANCIERA</i></b>	Incrementar el nivel de ventas en un 20% anual
<b><i>CLIENTES</i></b>	Fidelizar al cliente en un 40% del total de cartera de clientes
<b><i>PROCESOS INTERNOS</i></b>	Lograr el 80% de productividad en los procesos de la compañía
<b><i>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</i></b>	Tener un incremento en desempeño en el personal en un 20% en cada evaluación.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

Las estrategias se despliegan por cada objetivo en el plan estratégico diseñado para la compañía. Ver Anexo 24.

<sup>9</sup> A. FRANCES. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México. Pearson. p. 23

De acuerdo a los objetivos propuestos se establecen las siguientes estrategias:

*Incrementar el nivel de ventas en un 20% anual*

- ✓ Dar a conocer los servicios de la compañía mediante el uso de medios publicitarios.
- ✓ Registrar a la compañía como Proveedor de servicios en el sistema de Compras Públicas.
- ✓ Desarrollar promociones en las ventas de servicios
- ✓ Adquirir un nuevo Equipo topográfico con mejor tecnología.
- ✓ Adquirir máquina de impresión de planos

*Fidelizar al cliente en el 40% del total de cartera de clientes*

- ✓ Entregar los trabajos en un 5% menos del tiempo acordado.
- ✓ Brindar un trato personalizado y atención rápida al cliente.
- ✓ Diseñar un sistema de incentivos para los clientes por generar referencias efectivas.

*Lograr el 80% de productividad en los procesos de la compañía*

- ✓ Implementar un sistema de gestión por procesos con línea de medición en base a indicadores de gestión en los procesos.
- ✓ Adquirir un software contable que sistematice la información contable.

- ✓ Programar la obtención de la certificación ISO en calidad de servicios.

*Tener un incremento en desempeño en el personal en un 20% en cada evaluación.*

- ✓ Capacitar continuamente al personal en temas de actualidad para sus funciones.
- ✓ Establecer un plan de reconocimientos por mayor desempeño.
- ✓ Diseñar planes de crecimiento profesional.
- ✓ Fomentar el trato empático y leal entre el personal.

#### **1.2.10 Políticas Corporativas**

La organización o la empresa está constituida por personas. Estas personas ocupan las diferentes posiciones que se han establecido en la organización y deben desempeñar las funciones que les han sido asignadas.

Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación. ¿Por qué surge la necesidad de disponer de políticas? Toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro del objetivo o de los objetivos que se ha fijado la empresa.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>A. HAX, N. MAJLUF. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires. Granica. p. 317

Con el fin de promover un buen ambiente de trabajo así como una relación armoniosa empresa-cliente Ibadango & Naranjo Constructores establece las siguientes políticas generales dentro de la compañía:

- a) Ante cualquier búsqueda de utilidad en los proyectos primará siempre el análisis del impacto ambiental y las consecuencias en la comunidad antes de tomar la decisión de efectuarlo.
- b) Fomentar el trabajo en equipo, la comunicación interna, la formación, el reconocimiento de los logros y la promoción permanente a los colaboradores.
- c) Destinar una parte de la rentabilidad de la compañía a impulsar proyectos de apoyo a grupos vulnerables de la sociedad.
- d) Buscar siempre la mejora continua mediante la innovación, sistematización y colaboración del personal en cada una de las actividades que se realiza en la compañía.



## **2. MARCO TEÓRICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

### **2.1 GESTIÓN POR PROCESOS**

Una gestión tradicional en una empresa ocasiona que la responsabilidad del producto final recaiga en una sola persona, departamento u área dentro de la organización; este tipo de gestión lleva como característica principal que los empleados de una organización realicen sus actividades sin preocuparse o vincularse en cuál es el aporte de su trabajo para obtener el producto o servicio final, y en la medida que esto sucede se van dando errores, demoras que afectan seriamente al resultado que se espera obtener.

La Gestión por Procesos consiste en gestionar integralmente las transacciones que realiza una empresa. Si no existe una interrelación de procesos, una sistematización de actividades, una empresa no puede tener éxito.<sup>11</sup>

Por tanto la importancia de una Gestión por procesos se fundamenta en el control, poder establecer indicadores que permitan medir cada proceso para evidenciar oportunidades de mejora.

---

<sup>11</sup> Cfr. M. FERNANDEZ (2003). *El Control Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*. España: Esic. Editorial. pp.37-38.

No existe producto y/o servicio sin un proceso, de la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio.

Según Braulio Mejía García (2006), “un proceso se puede definir como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno”.

### GRÁFICO 2.1 PROCESO



**Fuente:** B. MEJÍA (2006), *Gerencia de Procesos*. pp.3-5  
**Elaborado por:** Mayra Leticia Tito

En el gráfico 2.1 se indica los elementos de un proceso. Las entradas se establecen insumos o componentes imprescindibles, los cuales deben ser específicos, diferentes y correlativos para la elaboración de un producto o servicio. Los proveedores, aquellos que facilitan los insumos; el procedimiento que es la manera establecida y sistemática para desarrollar y ejecutar las diferentes actividades inherentes en el proceso.

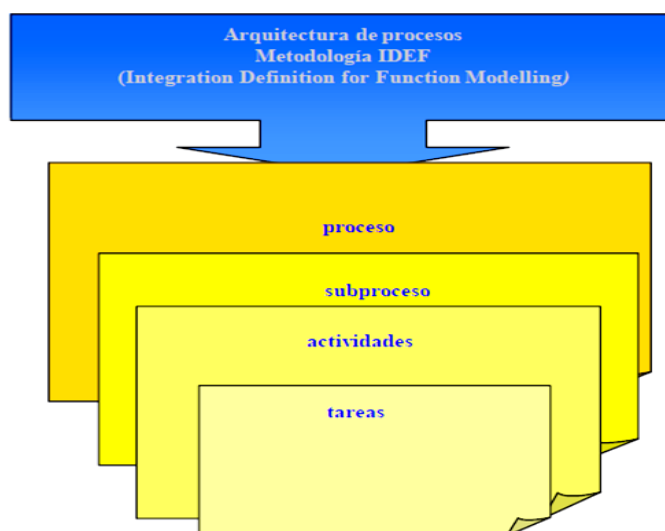
Las salidas que son el resultado, producto o servicio final obtenido de la transformación de entradas. El cliente, mismo que puede ser interno o externo el cual requiere de las salidas para satisfacer una necesidad o requerimiento.

## 2.2 METODOLOGIA IDEF PARA LA REPRESENTACIÓN DE PROCESOS

IDEF (Integration Definition For Function Modelling) es una metodología diseñada para modelar las decisiones, acciones y actividades de una organización o sistema.<sup>12</sup>

Según Pilar Paneque (2002), “la base de la metodología IDEF es frecuente utilizar para la representación esquemática de los procesos porque permite descomponer los procesos en subprocesos.”

**GRÁFICO 2.2 METODOLOGÍA IDEF**



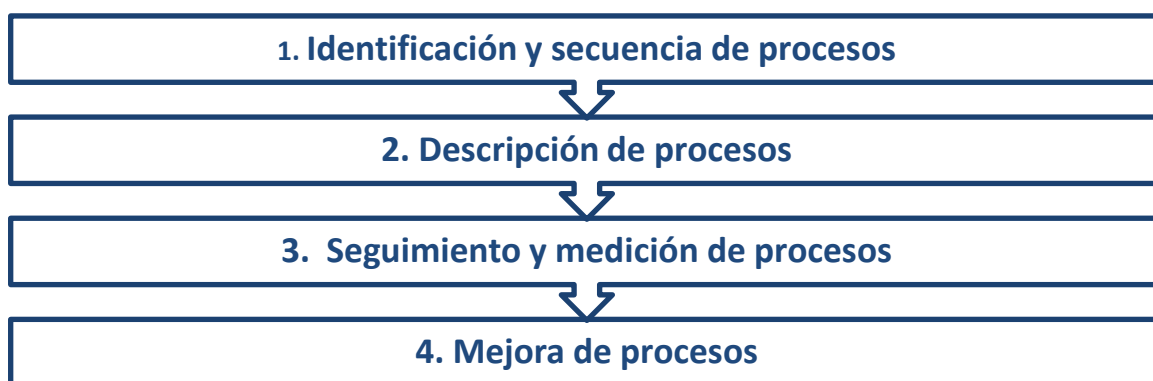
**Fuente:**P. PANEQUE (2002). *Gestión por Procesos en el Sistema Sanitario Público Andalucía*.p.84  
**Elaborado por:** P. PANEQUE. (2002)

<sup>12</sup>SISTEMAS BASADOS EN EL CONOCIMIENTO, (2010), *IDEFO Función Método de Modelado*, Estados Unidos, Recuperado el 11-04-2012 de <http://www.idef.com/IDEF0.htm>.

## 2.3 METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR GESTIÓN POR PROCESOS

En el siguiente cuadro se identifican los puntos en común entre la metodología para la implementación de una gestión por procesos de la Norma ISO 9000 y del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management). Los cinco pasos que se detallan en el gráfico 2.3, no sólo se alinean de manera clara en el esquema de la metodología para implementar una gestión por procesos; a su vez, guardan coherencia con el Ciclo de Mejora Continua de Edward Deming: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.<sup>13</sup>

**GRÁFICO 2.3 METODOLOGÍA GESTIÓN POR PROCESOS**



**Fuente:** J. BELTRÁN (2002). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. España: Berekintza. p.46  
**Elaborado por:** Mayra Tito

El gráfico 2.3 que se muestra a continuación indica el esquema de la metodología para implementar una gestión por procesos.

<sup>13</sup> Cfr. J. BELTRÁN. y Otros. (2002) *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. España: Berekintza. p.46

### 2.3.1 Identificación y Secuencia de los Procesos

Identificar los procesos necesarios para que la organización pueda cumplir con su misión y visión, y pueda responder a las necesidades y expectativas de los usuarios externos e internos es la primera fase de la metodología de gestión por procesos.

En este paso la organización puede recurrir a diferentes herramientas que le permitan llevar a cabo tal identificación de los procesos pudiendo aplicar técnicas de recopilación de información:

- Lluvia de ideas
- Dinámicas en equipo de trabajo
- Entrevistas con los funcionarios
- Observación directa

La finalidad de esta fase es obtener un listado de todos los procesos y actividades que se realicen en la organización, conociendo los usuarios, bienes y/o servicios que estos requieran para su desarrollo.

Para seleccionar que procesos deben formar parte de la estructura de procesos se debe reflexionar sobre las actividades que se desarrollan dentro de los mismos, y para ello se considera:

- Influencia en la satisfacción del cliente
- Impacto en la calidad del producto y/o servicio
- Influencia en los lineamientos estratégicos
- Cumplimiento con disposiciones legales
- Riesgos económicos
- Utilización de recursos<sup>14</sup>

---

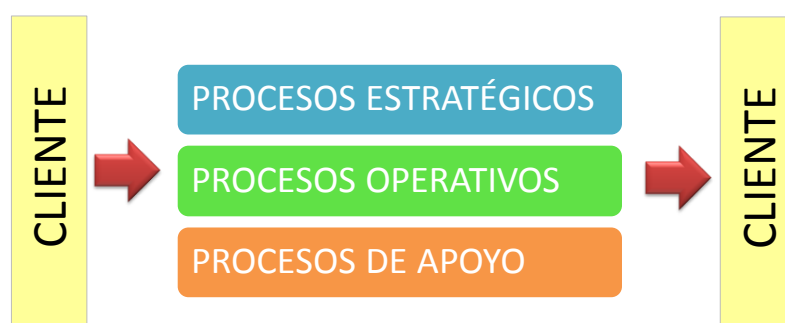
<sup>14</sup> Ibíd. p. 48

Una vez efectuada la identificación y selección de procesos surge la necesidad de reflejar esta estructura de procesos de forma que facilite la interpretación de las interrelaciones existentes en cada proceso.

“La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos” (BELTRAN, 2002: 21).

Según Eduardo Alabarta (2001), “un mapa de procesos es una representación que define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados; impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales.”

**GRÁFICO 2.4 MAPA DE PROCESOS**



**Fuente:** J. BELTRAN (2002) *Guía para una gestión basada en procesos*  
**Elaborado por:** Mayra Tito

El gráfico 2.4 muestra el esquema de un mapa de procesos en el que se definen la clasificación de los procesos: estratégicos, operativos y de apoyo.

*Procesos Estratégicos.*-Soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización; están en relación muy directa con la misión y visión de la empresa e involucra al personal de primer nivel.

*Procesos Operacionales.*-Constituyen la secuencia de valor añadido desde la comprensión de las necesidades del mercado hasta la utilización por parte de los clientes. Son procesos que permiten generar el producto o servicio por lo que inciden directamente en la satisfacción de las expectativas del cliente final.

*Procesos de Soporte.*-Dan apoyo a los procesos operacionales, sus clientes son internos. Son procesos que no intervienen ni en la misión ni visión de la compañía.

### **2.3.2 Descripción de procesos**

Según Jaime Beltrán (2002),“el mapa de procesos permite a la organización identificar los procesos y conocer la interrelación de cada uno, pero no permite saber cómo son los procesos por dentro por lo cual es necesario el levantamiento de la información de cada proceso.”

La descripción tiene por finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprenden un proceso se lleven a cabo de manera eficaz, implica la descripción de aquellas características relevantes que sean susceptibles de controlar.

### 2.3.2.1 Diagrama de flujo

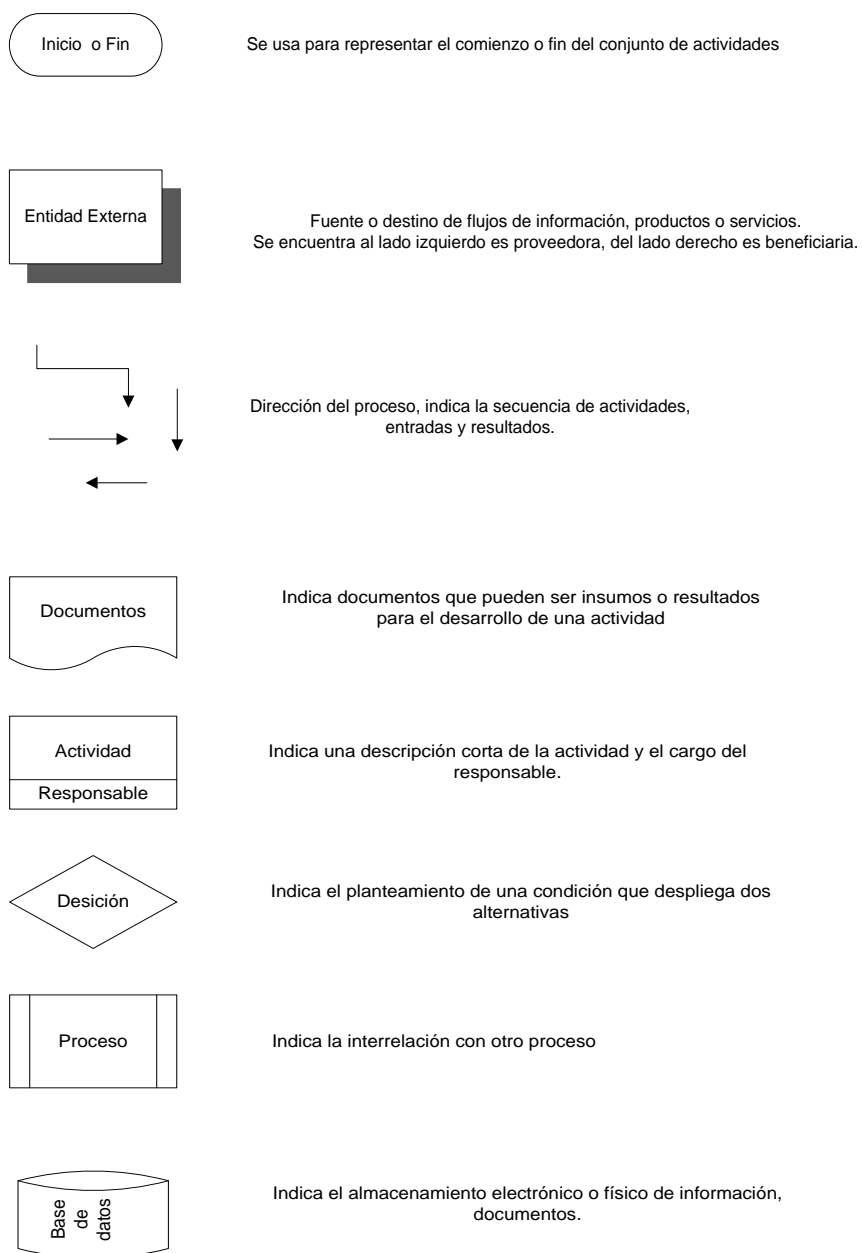
Según Jaime Beltrán (2002), “la diagramación de un proceso facilita la interpretación de las actividades en su conjunto debido a que permite visualizar su secuencia, entradas, salidas y restricciones necesarias para el proceso.”

Según Chang (1999), “A través de los diagramas se puede vincular las actividades a los responsables de su ejecución así como la interrelación de los actores que intervienen en el proceso”.

La diagramación utiliza una serie de símbolos elaborados por instituciones como ASME (American Society of Mechanical Engineers), ANSI (American National Standard Institute), ISO (International Organization for Standardization); estos símbolos proporcionan a la organización un lenguaje común facilitándole su interpretación.



## GRÁFICO 2.5 SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE FLUJO



**Fuente y Elaborado por:** American National Standard Institute- sitio web:  
<http://www.ansi.org/>

El gráfico 2.5 muestra la simbología que permite diseñar un diagrama a nivel de actividad facilitando el entendimiento del funcionamiento del proceso.

Cuando se tiene un detalle de los procesos es preciso documentar la información obtenida, con el fin de que los responsables de ejecutar las actividades de un procesos dispongan de un documento que aclare en todo momento el debido funcionamiento del proceso para ello un manual de procesos es la herramienta que permite tal objetivo.

### 2.3.2.2 Análisis de Valor agregado

Según James Harrington (1995), “el Análisis del Valor Agregado es una herramienta que nos permite evaluar a los procesos actuales con el fin de establecer mejoras a los mismos”.

Las actividades se pueden clasificar:

- VAC.- Valor Agregado al cliente: actividades observadas por el cliente y necesarias para generar las salidas que este espera.
- VAN.- Valor Agregado para el Negocio: actividades necesarias para la organización que no generan valor agregado desde el punto de vista del cliente.
- NVA.- actividades no exigidas por el cliente o pro el procesos de manera que existen por un diseño inadecuado que puede eliminarse sin afectar las salidas para el cliente.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Cfr. J. ACUÑA. (2006). *Mejoramiento de la Calidad Enfoque en los Servicios*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica. p.64

### 2.3.3 Seguimiento y medición de los procesos

No se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque hacia los procesos si, aun disponiendo de un buen mapa de procesos el sistema no se preocupa por conocer sus resultados.

El seguimiento y la medición de procesos constituye, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

#### 2.3.3.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y resultados de uno o varios procesos.

Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación variables de control asociados.<sup>16</sup>

#### 2.3.3.2 Componentes de un Indicador

- Nombre o descriptor, expresión verbal del patrón de evaluación
- Definición, cualidad del indicador

---

<sup>16</sup>J. BELTRÁN (2002). Op.Cit. p. 35

- Unidad de medida, magnitud en la que se expresa el indicador
- Unidad operacional, fórmula matemática.

Para la elaboración de indicadores de gestión es necesario:

- Definir los atributos que se va a medir.
- Evaluar si los atributos cumplen las características: medibles, entendibles y controlables.
- Comparar contra un conjunto de medidores estándar, de nada sirve un indicador no se compara con alguna referencia.
- Establecer la frecuencia con la que se medirá la información.<sup>17</sup>

### 2.3.4 Mejora y optimización de procesos

Los datos recopilados del seguimiento y medición de los procesos deben ser analizados para obtener la información relevante sobre:

- Qué procesos no alcanzan los resultados planificados
- Dónde existen oportunidades de mejora<sup>18</sup>

#### 2.3.4.1 Manuales de Procesos

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> J. BELTRÁN (2002). Op. Cit. p. 35

<sup>18</sup> Cfr. Ibíd. pp. 46-48

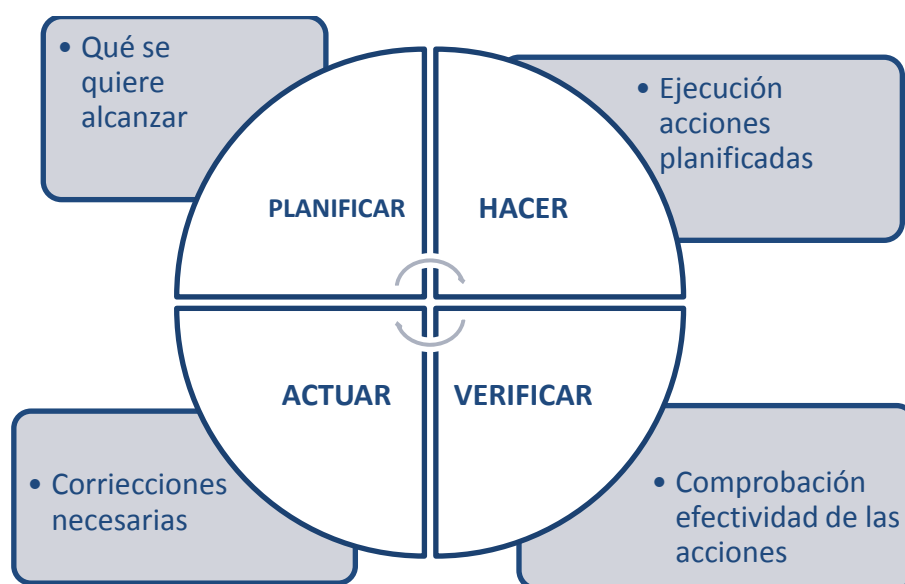
<sup>19</sup> M. FERNÁNDEZ. (2003) *El Control Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*. España: Esic Editorial.

Requiere identificar y señalar quién?, cuándo?, cómo?, dónde?, para qué?, por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procesos.

#### 2.3.4.2 Ciclo PHVA para la mejora de procesos

Según pastor Emilio Pérez (2007), “el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar, popularizado por Edward Deming; es un ciclo dinámico que puede desarrollarse en cada proceso de la organización.”

**GRÁFICO 2.6 CICLO PHVA DE MEJORA CONTINUA**



**Fuente:** E. PÉREZ (2007) *Reflexiones para implementar un sistema de gestión ISO*

**Elaborado:** Mayra Leticia Tito

En el gráfico 2.6 se indica el círculo de mejora continua conocido como el ciclo de Deming o PHVA; Planear consiste en revisar el problema,

analizas las causas y planificar las acciones correctivas. Hacer, hace referencia a la implementación de los planes de mejora. Verificar, consiste en comparar los resultados obtenidos con los esperados. Actuar establecer medidas correctivas que eliminen o minimicen el rendimiento insatisfactorio.

### **3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL**

En IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES, los procesos no estaban identificados y mucho menos administrados; cada colaborador ejecutaba las actividades según las instrucciones recibidas sin tener en cuenta su contribución en el logro del objetivo principal, satisfacer al cliente.

#### **3.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

En la identificación de procesos para el caso IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES se utilizó la metodología IDEF, para representar los procesos en tres niveles principales: Macroprocesos, procesos y subprocesos.

Para la recopilación de la información se procedió a efectuar entrevistas personales y observación directa de las actividades desarrolladas en los procesos de la compañía siguiendo el formato definido con interrogantes a los colaboradores acerca del funcionamiento del proceso. (Ver Anexo 2)

### 3.1.1 Inventario de Procesos

**TABLA 3.1 INVENTARIO ACTUAL DE PROCESOS**

MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS
Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
PROCESOS ESTRATÉGICOS	NO DISPONE	
PROCESOS OPERATIVOS	TOPOGRAFIA	CONTRATACIÓN DE SERVICIO TOPOGRAFICO
		LEVANTAMIENTO TOPOGRAFICO
		REPRESENTACIÓN GRÁFICA
	GESTION MUNICIPAL	ASESORÍA DE TRÁMITES
		TRAMITACIÓN MUNICIPAL
PROCESOS DE APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	CONTABILIDAD
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	NÓMINA

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

La tabla 3.1 muestra los procesos actuales que han sido identificados en la compañía. Se puede observar que la empresa no cuenta con procesos estratégicos porque los Directivos no han determinado responsabilidades en ésta área.

De acuerdo a conversaciones mantenidas con la Dirección se ha constatado que existe la voluntad de crear procesos estratégicos porque son conscientes de los beneficios que traerá para el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de la organización.



### **3.1.2 Diagramación de Procesos**

Con la información obtenida del levantamiento de procesos en IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES, se realizó la representación gráfica de los procesos actuales mediante el uso del diagrama de flujo para las actividades. (Ver Anexos del 3 al 9)

## **3.2 ANÁLISIS DE PROCESOS**

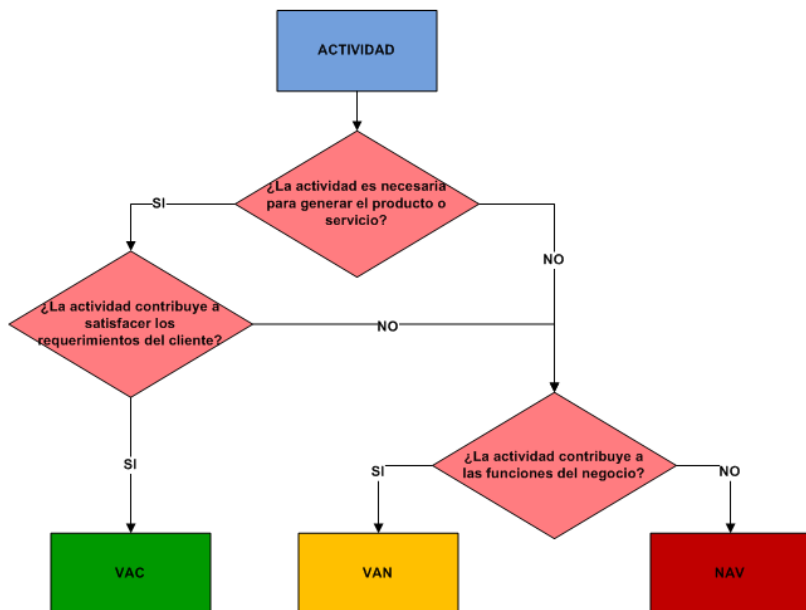
### **3.2.1 Análisis de Valor Agregado**

Para realizar el análisis de valor agregado se procedió a enlistar cada actividad desarrollada en los procesos y a determinar si agregan o no valor aplicando la metodología que se describe en el gráfico 3.1.

Como parte de este análisis se determinó la carga de tiempo para cada proceso en relación a la frecuencia con que se realiza cada actividad a su vez se evaluó el nivel de uso del recurso económico para las actividades que generan valor para el cliente, negocio y aquellas que no crean ningún valor. (Ver Anexos del 10 al 16)

### GRÁFICO 3.1

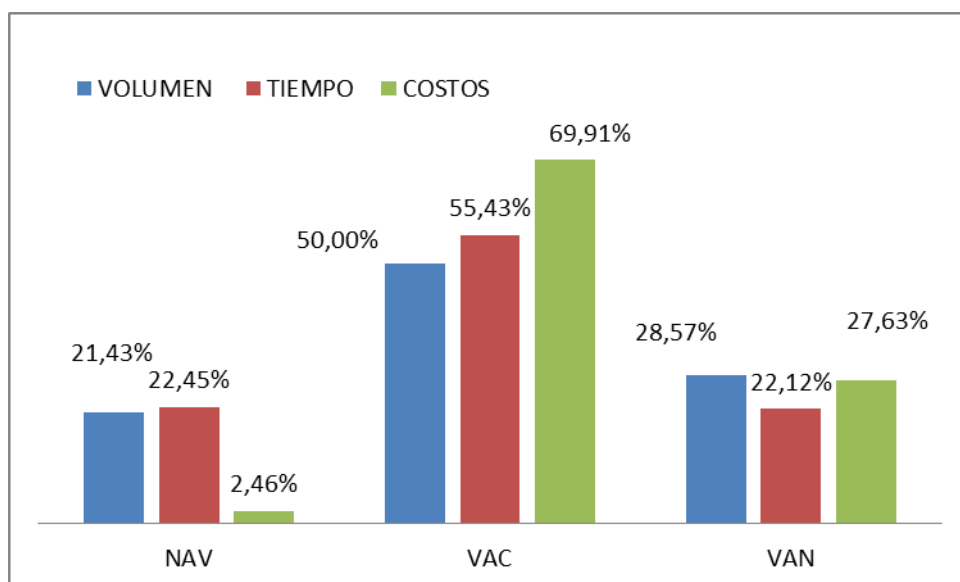
#### METODOLOGÍA ANALISIS VALOR AGREGADO



**Fuente:** J. ACUÑA (2005) *Mejoramiento de la calidad*.  
**Elaborado por:** Mayra Tito

En base al análisis de valor agregado en función de volumen, tiempo y costo de las actividades se identifican las debilidades existentes en cada proceso para posteriormente determinar las oportunidades de mejora en los mismos. (Ver Anexo 10 al 16)

**GRAFICO 3.2**  
**ANÁLISIS VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL**  
**PROCESO CONTRATACIÓN DE SERVICIOS TOPOGRÁFICOS**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

El gráfico 3.2 muestra los resultados del análisis del valor agregado en función de volumen, tiempo y costo para el proceso de Contratación de Servicios Topográficos. Se observa que el 55,43% del tiempo ocupado en este proceso se destina a las actividades encaminadas a generar valor al cliente; el 22,12% a actividades necesarias para obtener las salidas para el cliente y un 22,45% del tiempo en actividades que no agregan valor ni al cliente ni al negocio.

La relación al consumo del recurso económico de las actividades se tiene que el 69,91% se destina a actividades VAC; el 27,63% a actividades de valor agregado para el negocio y en una menor participación las actividades NAV con 2,46%.

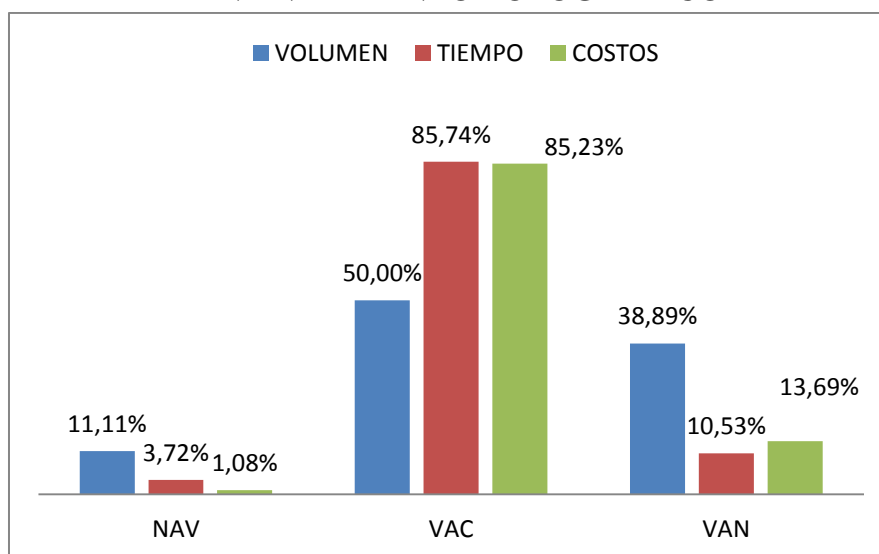
Por tanto se concluye que el nivel de actividades que generan valor para el cliente es del 50% del total de actividades desarrolladas dentro del proceso, la diferencia se reparte entre actividades de valor para la compañía en un 28,57% y las que no agregan valor en un 21,43%.

### *Debilidades en el Proceso*

En este proceso se determina que existe un porcentaje considerable de actividades que no generan valor ni para el cliente ni para el negocio por tanto es una debilidad en el proceso porque ocupa un 22,25% del tiempo para desarrollar estas actividades.

Otra debilidad identificada en el proceso se refiere a la carga de trabajo en los responsables de ejecutar las actividades siendo el Topógrafo el encargado de realizar el 85, 71% de las actividades mientras que el otro responsable quien es el Gerente General participa en el proceso en un 7,14%; la mala distribución de actividades en este proceso ocasiona que el Topógrafo reduzca el tiempo que requiere para realizar los levantamientos topográficos. (Ver Anexo 10)

**GRAFICO 3.3**  
**ANÁLISIS VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO**  
**LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

El gráfico 3.3 indica los resultados del análisis de valor agregado en función de volumen, tiempo y costo. Para las actividades destinadas a generar VAC se establece un 50% del total de actividades con un alto porcentaje de tiempo destinado a la ejecución de las mismas con 85,74% superior en 0,51 puntos en relación al nivel de consumo del recurso económico.

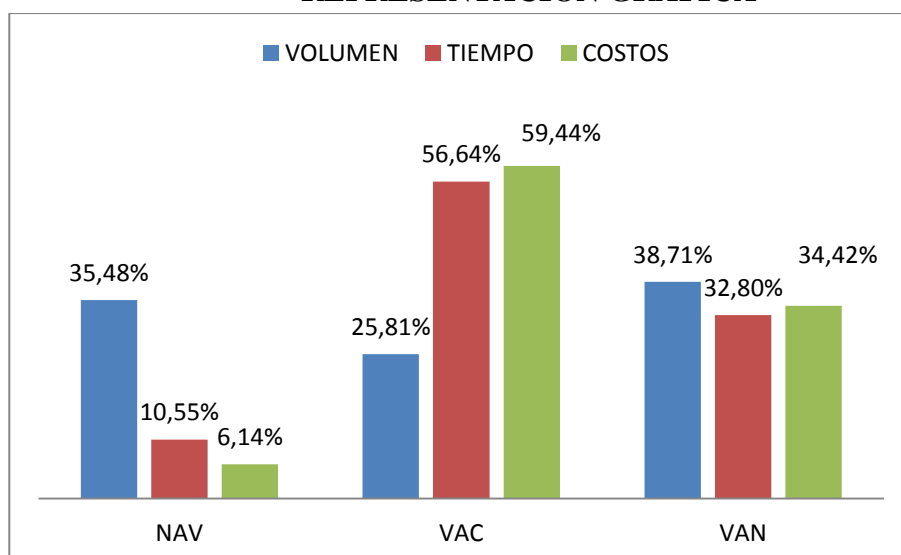
El nivel de actividades que no generan valor es del 11,11% con un mínimo consumo de costos del 1,08%; las actividades que generan valor para el negocio se sitúan en un 38,89% del total de actividades con un nivel de tiempo ocupado en su ejecución del 10,53%.

### Debilidades en el Proceso

Como se observa en gráfico 3.3, dentro del proceso existe un el nivel de actividades tipo NVA en el 11,11% en razón de las esperas por desplazamiento a los lugares de medición y de reproceso. El reproceso constituye una debilidad por cuanto se genera un deficiente uso de los Equipos topográficos.

Por otro lado se identifica una debilidad en el requerimiento de personas dentro de este proceso por cuanto existen dos personas a cargo del proceso y de acuerdo al análisis se requiere 4 personas para ejecutar este proceso en función de la carga de trabajo, sin tomar en cuenta que el Topógrafo tiene a su cargo actividades del proceso de Contratación de servicios de topografía.

**GRAFICO 3.4**  
**ANÁLISIS VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO**  
**REPRESENTACIÓN GRÁFICA**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

El gráfico 3.4 presenta el resultado del análisis de valor agregado para el proceso Representación Gráfica, dentro de lo que se observa que existe un elevado porcentaje de 35,48% correspondiente al actividades que no generan valor para el cliente o el negocio, sin embargo el consumo del recurso tiempo y económico es menor en porcentajes considerables de 10,55% y 6,14% respectivamente.

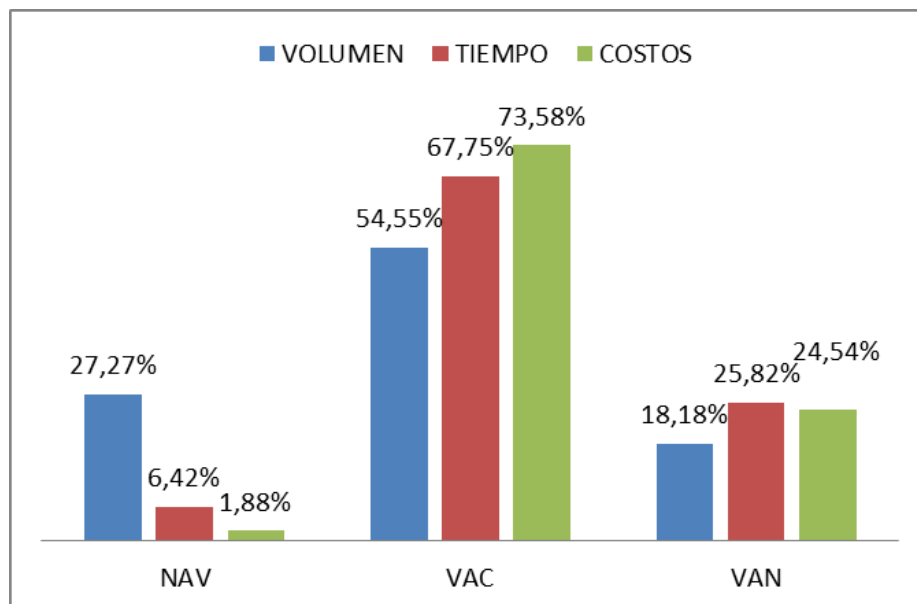
El nivel de tiempo destinado a generar valor para el cliente se establece en un 56,64% siendo este inferior en 2,8 puntos en relación al nivel de costos. Por otro lado las actividades que crean valor para el cliente se sitúan en el 38,71% con una utilización de recursos del 34,42%.

#### *Debilidades en el Proceso*

Como lo indica el gráfico 3.4 las actividades están orientadas al generar valor para el cliente, sin embargo se identifica una debilidad respecto al personal que de acuerdo al análisis para este proceso se necesitan 3 personas para ejecutar las actividades de trabajo en función de la carga de trabajo. Ver anexo 12.

Otro factor que incide como debilidad en este proceso es el excesivo costo para el proceso debido a la existencia de actividades para re procesos y en virtud de estar una sola persona en el desarrollo de estas actividades ocasiona demoras en la entrega de trabajos; otra debilidad radica en que no se dispone de una máquina impresora de planos (plotter) dentro de la compañía.

**GRAFICO 3.5**  
**ANÁLISIS VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO**  
**ASESORÍA EN TRÁMITES**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

El gráfico 3.5 muestra el resultado del análisis de valor agregado para el proceso Asesoría de trámites en el que se establece un 27,27% de actividades que no agregan valor al cliente ni al negocio como tal. El porcentaje de actividades que generan valor al cliente asciende a 54,55% y para actividades que no generan valor al cliente pero si para la compañía se tiene un 18,18%.

En nivel de tiempo ocupado en realizar actividades de valor agregado para el cliente se tiene un 67,75% que significa que se está optimizando el factor tiempo; en actividades VAN se tiene un 25,82% que refleja el nivel de tiempo ocupado en actividades que generan valor para el negocio; con un 6,42% se



muestra el tiempo ocupado en actividades que no crean ningún valor al cliente o al negocio.

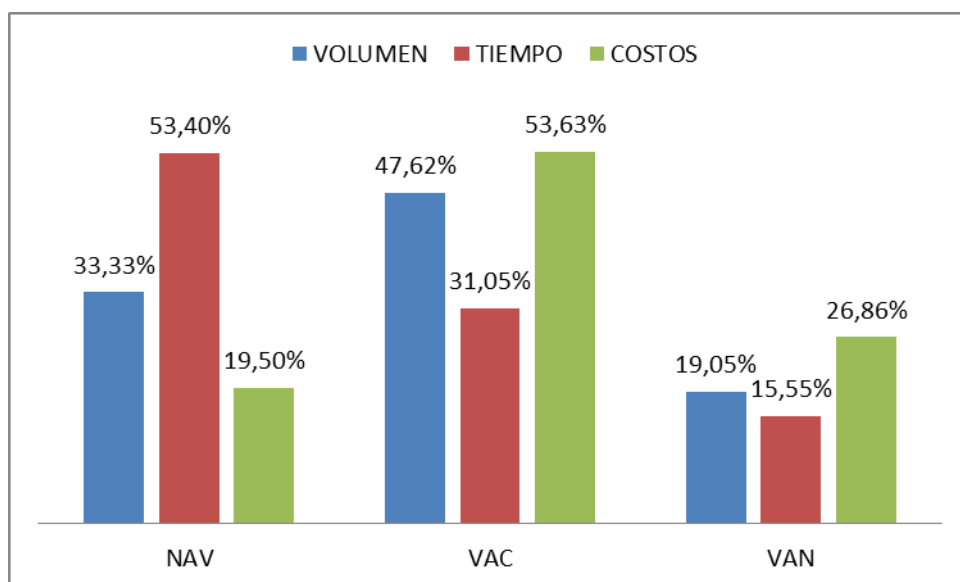
### *Debilidades en el Proceso*

Se puede concluir que en el proceso la mayor parte de actividades están orientadas a crear valor para el cliente, sin embargo existe una debilidad respecto a la carga de trabajo en el Jefe de Unidad Técnica en virtud de ejecutar un 63,64% de las actividades por tanto ese tiempo invertido reduce su desempeño en el proceso de Representación Gráfica que se encuentra a su mando. (Ver Anexo 13)

Por otro lado el nivel de consumo de recursos económicos en este proceso es alto tomando en cuenta que el ámbito del proceso en sí es realizar la venta del servicio de Gestión en trámites municipales origina una debilidad en razón de la similitud de actividades con el proceso de Contratación de servicios.

El nivel de actividades que no generan valor correspondiente al 27,27% indica otra debilidad dentro del proceso por existir una inadecuada organización de actividades y la duplicación de actividades.

**GRAFICO 3.6**  
**ANÁLISIS VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO**  
**TRAMITACIÓN MUNICIPAL**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

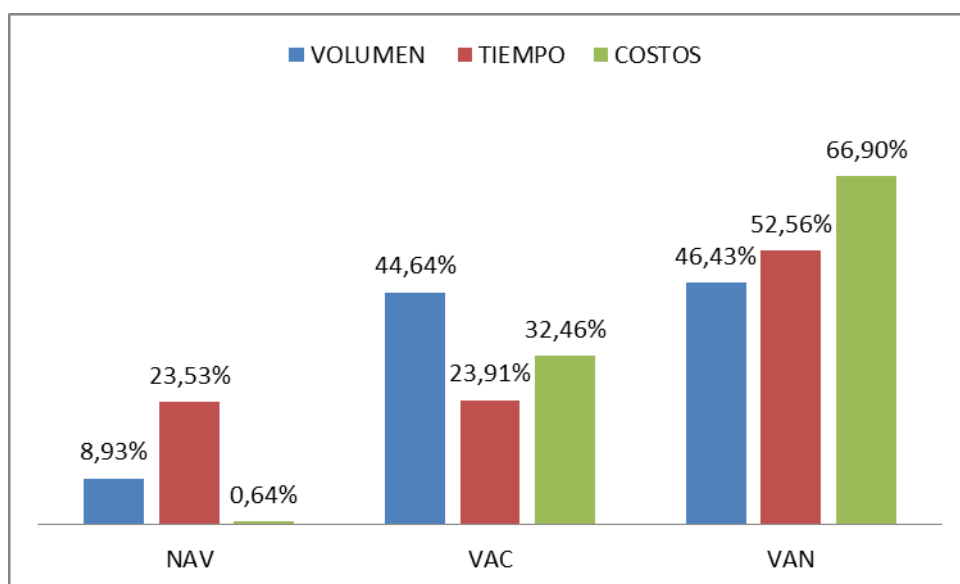
El gráfico 3.6 indica el nivel de actividades que generan valor al cliente, al negocio y las que no agregan valor dentro del proceso de Tramitación Municipal. Las actividades del tipo NAV representan el 33,33% con un nivel de tiempo para realizarlas del 53,40% lo cual muestra que existe deficiencia en el funcionamiento de este proceso. Los costos para actividades que crean valor al cliente ascienden al 53,63% ocupando un 47,62% del total de actividades. Las actividades que generan valor al negocio representan el 19,05% del total de actividades.

### Debilidades en el Proceso

En este proceso se identifica como debilidad el excesivo nivel de actividades que no están generando valor ni para el cliente ni para el negocio por esperas y re procesos como tal por tanto afecta el desempeño eficaz y eficiente de este proceso.

De acuerdo el análisis del valor agregado se requiere alrededor de dos personal para ejecutar este proceso sin embargo la persona a cargo sería suficiente si el tiempo de las esperas se redujeran. (Ver Anexo 14)

**GRAFICO 3.7**  
**ANÁLISIS VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO**  
**CONTABILIDAD**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

El gráfico 3.7 muestra los resultados del análisis de valor agregado para el proceso de Contabilidad. Como se puede observar la mayor parte de costos se destina a actividades que generan valor agregado para el negocio con un nivel de 66,90% del total de actividades. Las actividades que generan valor al cliente ocupan el 44,64% menor en 0,21 puntos del nivel de actividades generadoras de valor agregado para el negocio.

El porcentaje de actividades que no agregan ningún tipo de valor se establece en el 8,93% con un tiempo dedicado a ejecutarlas de 23,53% y un mínimo porcentaje de costos del 0,64%.

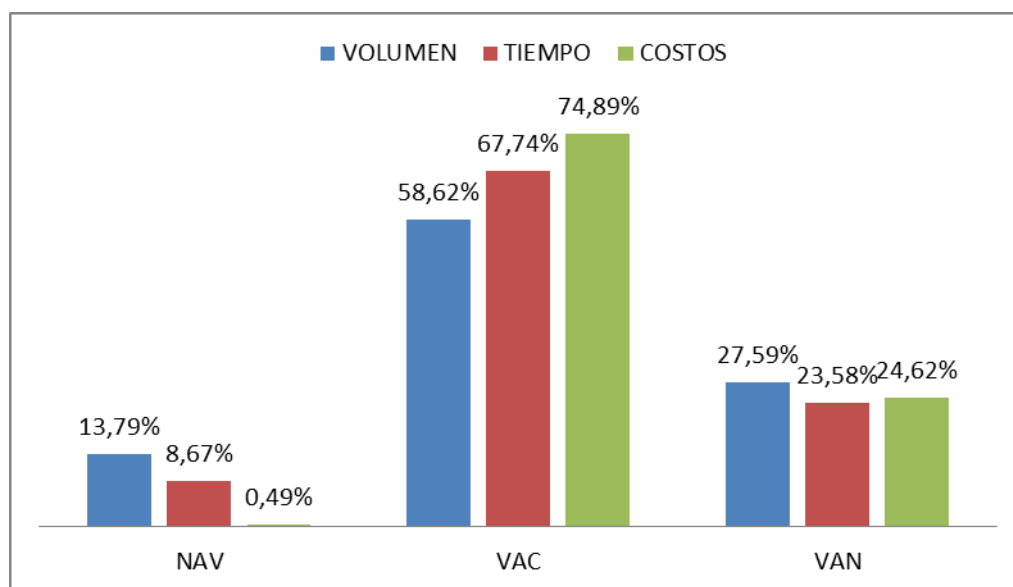
#### *Debilidades en el Proceso*

De acuerdo al análisis efectuado para este proceso existe la debilidad en función del tiempo de espera por actividad de emisión de cheques por parte de Gerente General, lo ocasiona cuello de botella en el flujo de las actividades. (Ver Anexo 15)

Por otro lado el proceso tiene actividades que no deberían considerarse dentro del ámbito de aplicación del mismo, esto crea una debilidad en función de establecer indicadores para medir la eficacia y eficiencia del proceso.

Otra debilidad se identifica en la falta de automatización de la información contable debido a no disponer de un software especializado que soporte la información y reduzca tiempo en las actividades de obligaciones tributarias.

**GRAFICO 3.8**  
**ANÁLISIS VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO**  
**NÓMINA**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mayra Tito

El gráfico 3.8 muestra los resultados del análisis de valor agregado en el proceso de Nómina. Se puede observar que el 58,62% de las actividades generan valor para el cliente, que estas actividades ocupan el 67,74% del tiempo y que consumen 74,89% de los costos.

Las actividades que agregan valor para el negocio se establece en un 27,59% indicando un nivel similar de consumo en tiempo y costos del 23,58% y 24,62% respectivamente.

Las actividades que no agregan valor representan el 13,79% con un nivel mínimo de consumo en los costos del 0,49% y de tiempo un 8,67% que se concluye que el proceso está siendo eficiente.

### Debilidades en el Proceso

A pesar de mostrar un buen desempeño en este proceso se identifica que existe debilidad en que no existen actividades para el control de entrada y salida de empleados en la organización, así como no existe el proceso encargado capacitar y evaluar al personal.

El ámbito de este proceso tiene relación con el pago de roles y beneficios sociales al personal sin embargo no se han establecido indicadores para medir el cumplimiento oportuno de tales pago.

#### **3.2.2 Oportunidades de Mejora**

La tabla 3.2 presenta el resumen de las debilidades identificadas en cada proceso resultantes del análisis de valor agregado en función de factores como:

- Mudas.- término que hacer referencia a todo desperdicio, demora, reproceso, actividades innecesarias, duplicaciones, errores.
- Personal.- número de personas requeridas según carga de trabajo, eficiencia en el desempeño, nivel de capacitación de la persona que desarrolla las actividades.
- Tecnología.- nivel de eficiencia de software en el procesamiento de datos, nivel de innovación en maquinaria y equipos.
- Infraestructura.- espacio físico adecuado para ejecutar el proceso.

**TABLA 3.2 RESUMEN DE DEBILIDADES IDENTIFICADAS**

PROCESO	DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN PROCESOS ACTUALES				
	MUDAS	PERSONAL	TECNOLOGIA	COSTOS	INFRAESTRUCTURA
<b>CONTRATACIÓN DE SERVICIOS</b>	Inadecuada organización de actividades . Duplicación de actividades. Espera por cliente excesivas.	Excesiva carga de trabajo en Topógrafo			
<b>LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO</b>	Espera por desplazamiento excesiva. Reprocesos en mediciones	El personal destinado para este proceso es insuficiente de acuerdo a la carga de trabajo		Costo elevado del proceso carga de trabajo excesivo	
<b>REPRESENTACIÓN GRÁFICA</b>	Reprocesos en diseño de planos.	Se dispone de una sola persona para elaborar planos	Falta de máquina (plotter) propia para imprimir planos	Costo elevado del proceso por excesiva carga de trabajo	
<b>ASESORIA DE TRÁMITES</b>	Repetición de actividades del Proceso de Contratación de servicios Duplicación de actividades	Excesiva carga de trabajo en Jefe de Unidad Técnica			
<b>TRAMITACIÓN MUNICIPAL</b>	Reprocesos por no aprobación de trámites Espera excesiva por Municipio Espera excesiva por cliente				
<b>CONTABILIDAD</b>	Espera por actividad excesiva Ambito de aplicación muy extenso		No dispone de un software para procesar información contable		Área de trabajo no especificada para el proceso.
<b>NÓMINA</b>	Espera por actividad excesiva	Falta de procesos de capacitación y evaluación del personal			

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

A continuación en base a las debilidades identificadas en los procesos se identifica las oportunidades de mejora tomando en cuenta una o todas de las siguientes acciones:

- ✓ Eliminar
- ✓ Cambiar
- ✓ Reorganizar
- ✓ Simplificar
- ✓ Combinar

**TABLA 3.3 OPORTUNIDADES DE MEJORA**

PROCESO	OPORTUNIDADES DE MEJORA
CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	Reducir la carga de trabajo distribuyendo proporcionalmente las actividades. Reorganizar las actividades. Combinar las actividades de este proceso con el de Asesoría de trámites para eliminar la repetición de actividades y obtener un solo proceso para la venta de servicios. Reducir el tiempo de espera por cliente para permitir el flujo normal de actividades. Eliminar las actividades duplicadas simplificándolas en una sola actividad.
LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO	Reducir el tiempo de espera por desplazamiento planificando los levantamientos según lugar de ubicación. Capacitar al operario en Instalación de equipos. Reducir carga de trabajo en Topógrafo.
REPRESENTACIÓN GRÁFICA	Contratar un Dibujante para el diseño de planos. Reducir la carga de trabajo en Jefe de Unidad Técnica. Reducir el tiempo de actividades de corrección de planos. Reducir los reprocesos con actividades de verificación antes de la entrega al cliente.
ASESORÍA DE TRÁMITES	Fusionar el proceso con el Proceso Contratación de servicios
TRAMITACIÓN MUNICIPAL	Reducir los tiempos de espera por cliente. Reducir tiempo de espera por Municipio.
CONTABILIDAD	Reducir las esperas por actividad. Subdividir el proceso de acuerdo a la naturaleza de las actividades. Simplificar las actividades con la aplicación de un Software contable. Delimitar el espacio de trabajo del proceso.
NÓMINA	Reducir los tiempos de espera por actividad

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

La tabla 3.3 indica las oportunidades de mejora sugeridas para cada proceso. Además a estas mejoras se ha identificado que en los procesos de apoyo no existen procesos destinados a gestionar el Talento Humano de la compañía lo cual origina una oportunidad de mejora en crear procesos de Contratación, Capacitación y Evaluación de personal.

Como se manifestó al inicio de este capítulo es necesario establecer procesos estratégicos, bajo esta premisa surge otra oportunidad de mejora en crear dos procesos una destinada a la Planificación estratégica y un segundo para de Control y mejora de procesos.



Tomando en cuenta que los clientes son la base de todo negocio es importante monitorear el nivel de satisfacción del cliente con el fin de poder establecer un seguimiento post venta.

## 4. MEJORA DE PROCESOS SITUACIÓN PROPUESTA

### 4.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

#### 4.1.1 Descripción de las Mejoras Introducidas en los Procesos

La tabla 4.2 indica los cambios que se han sido introducidos en los procesos a raíz de la implementación de las oportunidades de mejora identificadas en el capítulo anterior.

**TABLA 4.1 SÍNTESIS DE MEJORA EN LOS PROCESOS**

ANTES	DESPÚES	OBSERVACIONES
<b>Procesos Estratégicos</b>		
-	Planificación estratégica	Se crea el proceso
-	Control y mejora de procesos	Se crea el proceso
<b>Procesos Operativos</b>		
Contratación de servicios topográficos	Contratación de servicios	Se fusionan los procesos
Asesoría de trámites		
Levantamiento Topográfico	Levantamiento topográfico	Se conserva y mejora el proceso
Representación Gráfica	Representación Gráfica	Se conserva y mejora el proceso
Tramitación Municipal	Gestión de Trámites Municipales	Se conserva y mejora el proceso
-	Monitoreo de Satisfacción del cliente	Se crea el proceso
<b>Procesos Soporte</b>		
Contabilidad	Facturación	Se divide el proceso
	Pagaduría	
Nómina	Nómina	Se conserva el proceso
-	Cobranzas	Se crea el proceso
-	Contratación de personal	Se crea el proceso
-	Capacitación	Se crea el proceso
-	Evaluación de personal	Se crea el proceso
-	Entrega de trabajos terminados	Se crea el proceso

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mayra Tito

#### 4.1.1.1 Procesos Estratégicos

En el ámbito de los procesos estratégicos se ha establecido dos procesos que permitirán tener un direccionamiento para el logro de los objetivos propuestos y el seguimiento de los procesos para el control y mejora de los mismos.

##### *Proceso de Planificación Estratégica*

Se crea el proceso de Planificación Estratégica con la finalidad de dar seguimiento a los planes estratégicos y operativos establecidos para el logro de los objetivos en la organización.

##### *Proceso de Control y Mejora de procesos*

Se crea un segundo proceso denominado Control y mejora de proceso con la finalidad de monitorear y analizar el funcionamiento de los procesos y poder establecer las mejoras para lograr el desempeño eficiente y eficaz en cada uno de los procesos.

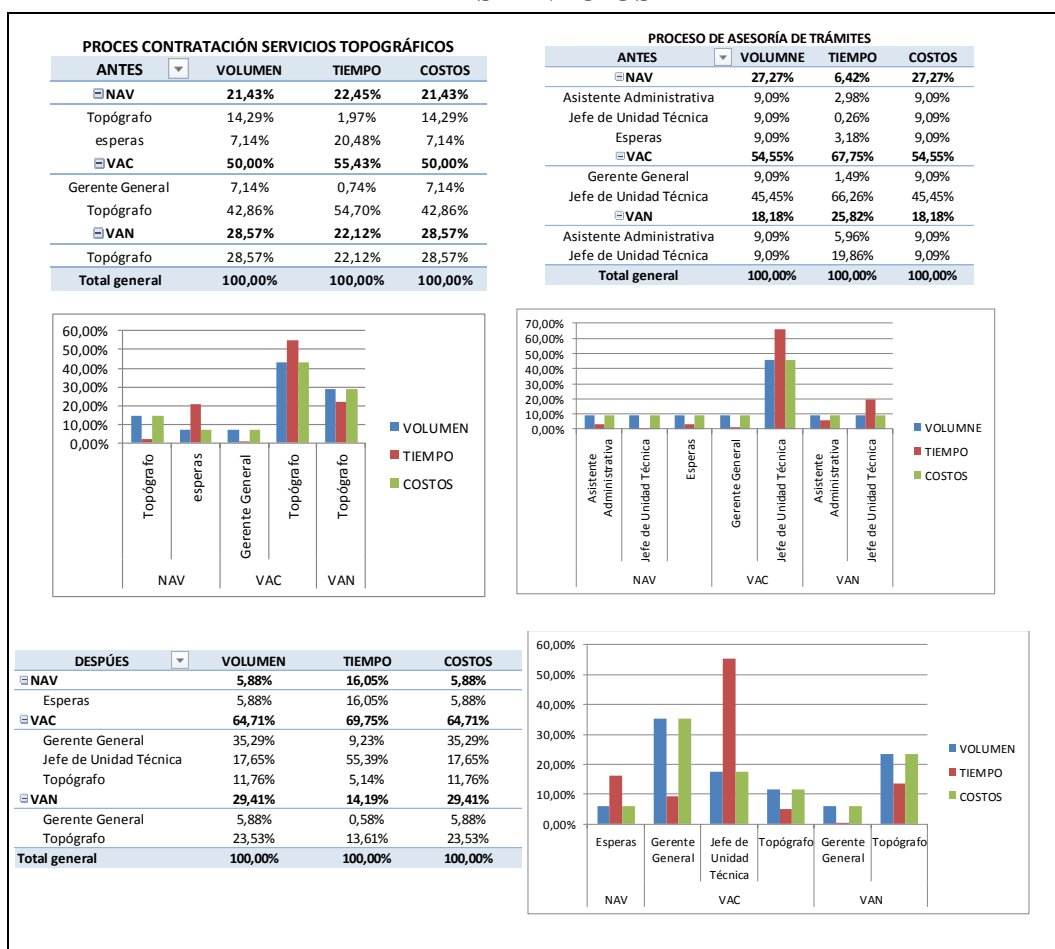
La responsabilidad, tanto en el proceso dirigido a los planes estratégicos, como en el de control de los procesos, se asignaron al Gerente General por ser procesos de dirección y gestión de la calidad.

## 4.1.1.2 Procesos Operativos

*Proceso de Contratación de Servicios*

Respecto a los procesos operativos se puede observar en la tabla 4.1 una fusión de procesos entre el proceso antes denominado Contratación de Servicios Topográficos y el proceso de Asesoría de Trámites.

**GRÁFICO 4.1 MEJORA DEL PROCESO CONTRATACIÓN DE SERVICIOS**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mayra Tito

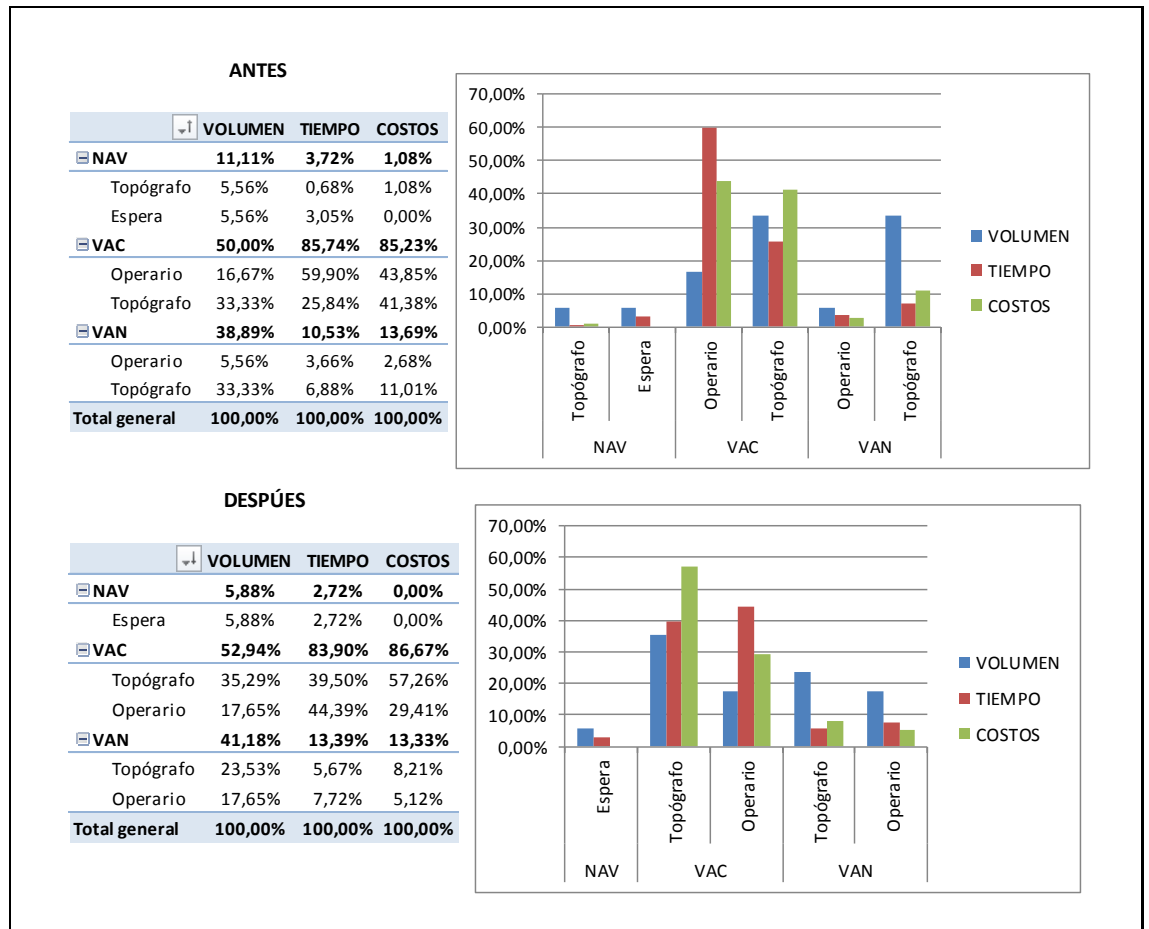
La fusión se realiza considerando que el propósito de los dos procesos es formalizar la relación contractual entre los clientes y la compañía en la contratación de servicios con diferencia en el objeto de contrato, por tanto para reducir la carga de trabajo en las personas involucradas en los dos procesos que se ha fusionado y estas puedan disponer mayor tiempo para desempeñar las funciones en los procesos a su cargo nace como resultado de la fusión de procesos un proceso denominado Contratación de servicios cuyo alcance será aplicarse en toda celebración de contratos por venta de servicios sean estos de topografía o de gestión de trámites municipales.

#### *Proceso de Levantamiento Topográfico*

El gráfico 4.2 muestra el proceso de levantamiento topográfico en su antes y después de aplicado las mejoras y de efectuar la re asignación de actividades de las personas involucradas en el proceso.

## GRÁFICO 4.2

### MEJORA PROCESO LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Mayra Tito

Las mejoras introducidas son la reducción del tiempo de espera por desplazamiento al lugar de medición en el 40% del tiempo establecido, esto se obtiene de planificar los levantamientos topográficos en función de la ubicación de los lugares donde se va efectuar la medición

Se reduce el tiempo en las actividades de recorrido por el área de terreno con el prisma y de dibujo de croquis de construcciones existentes en el 50% del tiempo antes utilizado en función de planificar el recorrido en función de la forma de terreno tomando primero puntos de superficies

irregulares que demanda mayor tiempo de recorrido y de a la toma de puntos de detalle de construcciones existentes se vaya diseñando el dibujo del croquis respectivamente, se reduce el tiempo de señalar puntos en el 60% y se cambia la frecuencia en grabación y envío de CD's.

Se elimina la actividad de coordinar replanteos de medidas en el cronograma de trabajo en función de que la misma es un reproceso por tanto se debe ejecutar tal coordinación en la actividad destinada a elaborar el cronograma de trabajo.

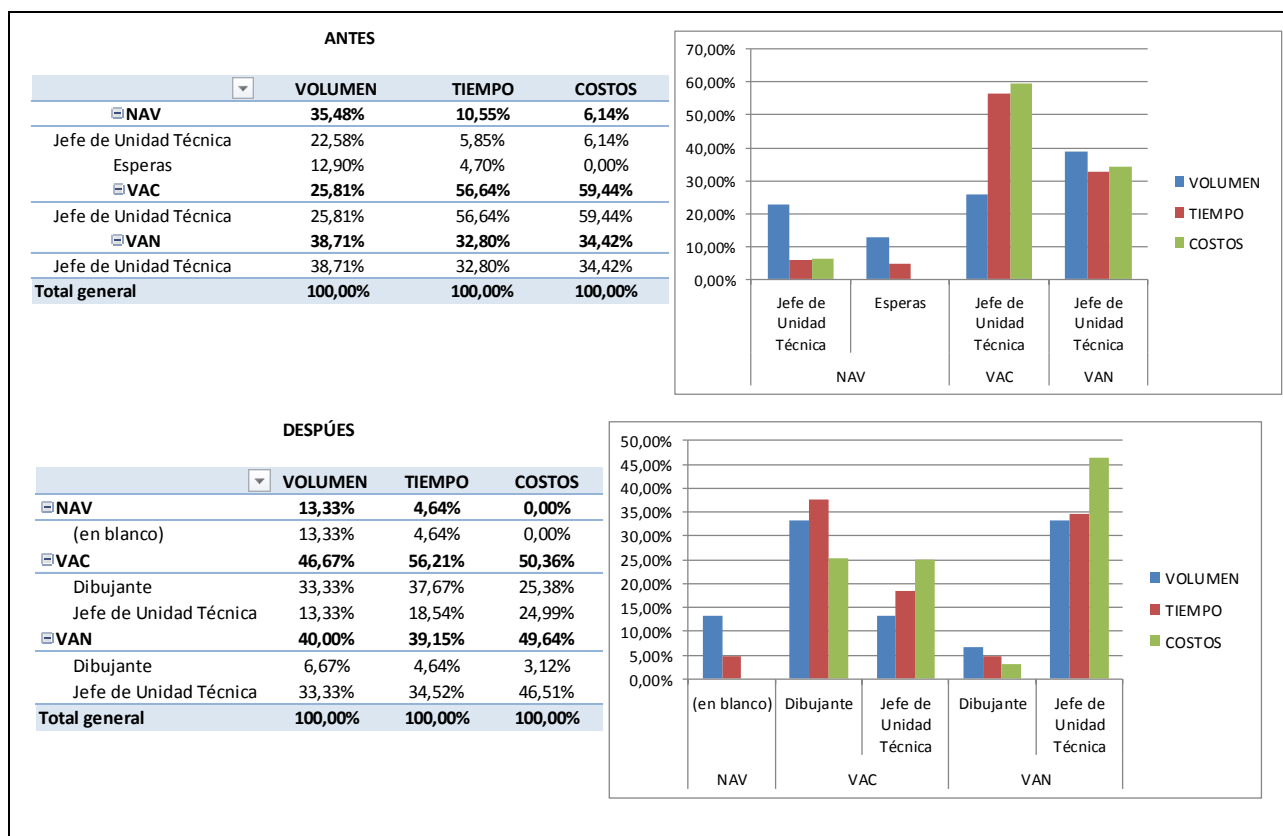
#### *Proceso de Representación Gráfica*

El proceso de Representación se dedica a la elaboración de planos en función de las mediciones realizadas tanto en los levantamientos topográficos como las mediciones que se realizan en base a cinta métrica.

El gráfico 4.3 muestra el antes y después de aplicarse las mejoras en el proceso de Representación gráfica.

### GRÁFICO 4.3

#### MEJORAS EN EL PROCES DE REPRESENTACIÓN GRÁFICA



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

En este proceso se eliminó actividades que no correspondían al ámbito del proceso, las mismas que fueron agrupadas en otros procesos creados para dar soporte a este proceso operativo.

Con la contratación de una persona para ocupar el cargo de Dibujante se reduce significativamente la carga de trabajo en el Jefe de Unidad Técnica de este modo dispone de tiempo para efectuar otras actividades que requieren su colaboración.

Se reasignan las actividades entre las personas involucradas de manera que el Jefe de Unidad se hace cargo de actividades que crean valor al negocio.



Se eliminan las actividades para reprocesos simplificando el proceso al reiniciar las actividades del proceso.

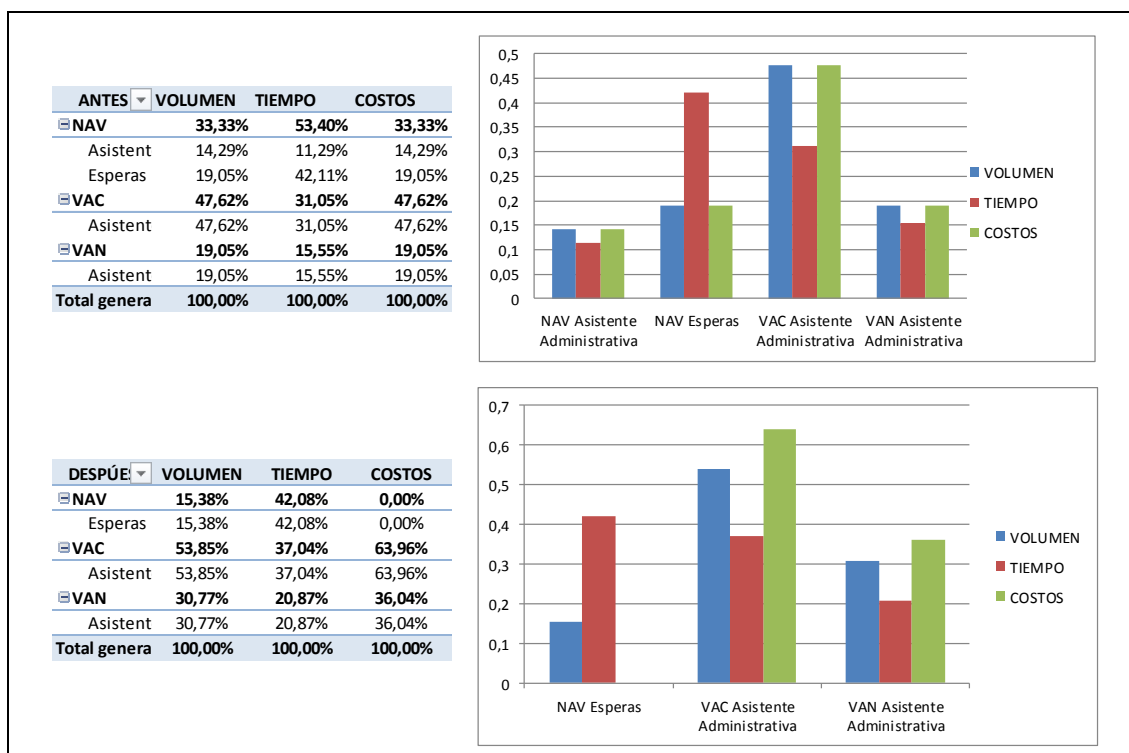
#### *Proceso de Gestión de trámites municipales*

El proceso antes denominad Tramitación Municipal se cambia el nombre con el fin de que tenga relación con el servicio para el cuál satisface la existencia de este proceso.

Este proceso desarrolla actividades referentes a dar gestión al trámite que solicita el cliente con respecto a obtener la aprobación por parte del Municipio en los servicios que este oferta.

El gráfico 4.4 muestra el antes y después de aplicar las mejoras en el proceso de Gestión de trámites municipales.

### GRÁFICO 4.4 MEJORA EN EL PROCESO DE GESTIÓN MUNICIPAL



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

En este proceso se reorganizan las actividades eliminando las actividades que por su naturaleza están dentro de un proceso de soporte, se conserva el número de personal para ejecutar el proceso.

Con respecto al tiempo por esperas no se pudo reducir la espera correspondiente al Municipio porque una vez que el trámite ingresado se crea una dependencia en tiempo de esta entidad.

Se eliminó las actividades que no generaban valor tomando en cuenta que eran innecesarias dentro del proceso, mayoría de ellas referentes a pérdidas de tiempo en verificaciones y reprocesos.

### *Proceso de Monitoreo de Satisfacción al cliente*

Este proceso se diseñó con el fin de evaluar el grado de satisfacción de los clientes respecto a los servicios prestados por la compañía en función de la calidad de trabajo y tiempo de entrega mediante encuestas periódicas.

### *Proceso de Facturación*

Este proceso nace de la división del proceso de Contabilidad con la finalidad de poder aliviar el peso de actividades dentro del Proceso de Contabilidad y procurar mayormente la participación del Contador de la compañía en las actividades de declaraciones tributarias y generación estados financieros.

El proceso de Facturación está encargado de generar, registra y archivar facturas de ventas de servicios y las correspondientes retenciones y su responsable es el Contador.

### *Proceso de Pagaduría*

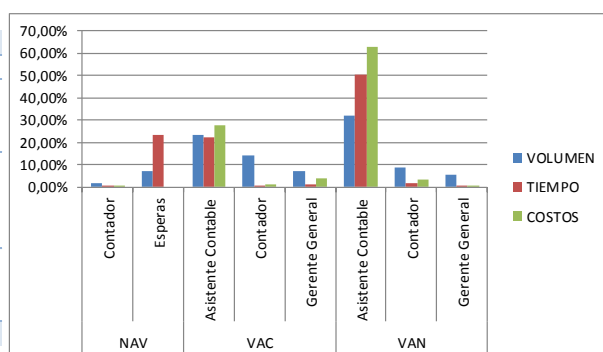
Similar al proceso de facturación este se origina de la división del proceso de Contabilidad y se le otorga la responsabilidad de mismo a la Asistente Contable que tendrá a su cargo registrar y archivar las facturas de compras y efectuar los pagos a proveedores con los que se tenga convenio de crédito.

### Proceso de Contabilidad

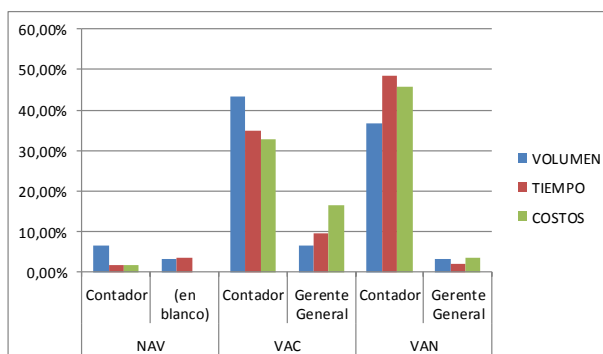
El gráfico 4.5 muestra el cambio realizado en un antes y después de aplicar las mejoras al proceso.

**GRÁFICO 4.5 MEJORA DE PROCESO CONTABILIDAD**

ANTES	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
<b>NAV</b>	<b>8,93%</b>	<b>23,53%</b>	<b>0,64%</b>
Contador	1,79%	0,36%	0,64%
Esperas	7,14%	23,17%	0,00%
<b>VAC</b>	<b>44,64%</b>	<b>23,91%</b>	<b>32,46%</b>
Asistente Contable	23,21%	22,27%	27,77%
Contador	14,29%	0,48%	0,87%
Gerente General	7,14%	1,15%	3,83%
<b>VAN</b>	<b>46,43%</b>	<b>52,56%</b>	<b>66,90%</b>
Asistente Contable	32,14%	50,62%	63,11%
Contador	8,93%	1,75%	3,14%
Gerente General	5,36%	0,19%	0,64%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



DESPÚES	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
<b>NAV</b>	<b>10,00%</b>	<b>5,17%</b>	<b>1,55%</b>
Contador	6,67%	1,65%	1,55%
(en blanco)	3,33%	3,53%	0,00%
<b>VAC</b>	<b>50,00%</b>	<b>44,30%</b>	<b>49,22%</b>
Contador	43,33%	34,89%	32,86%
Gerente General	6,67%	9,41%	16,36%
<b>VAN</b>	<b>40,00%</b>	<b>50,53%</b>	<b>49,23%</b>
Contador	36,67%	48,47%	45,65%
Gerente General	3,33%	2,06%	3,58%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

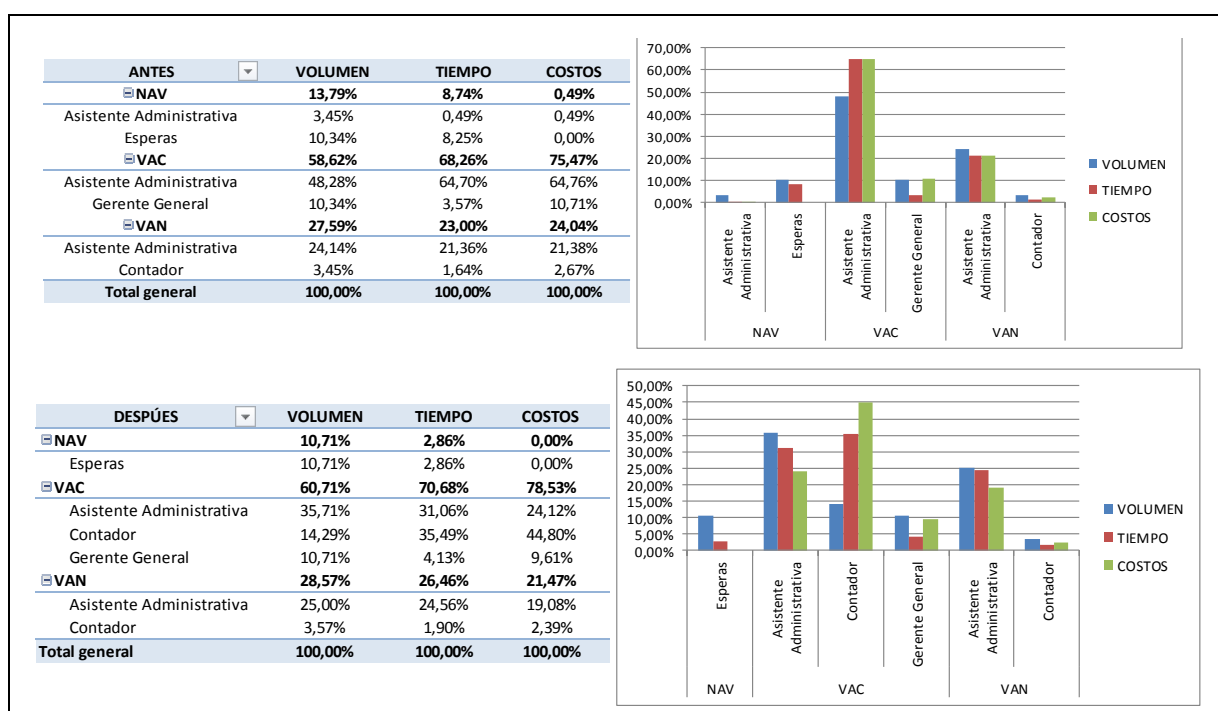
Este proceso abarca todas las actividades de cumplimiento de obligaciones tributarias, facturación, pagaduría, generación de estados financieros lo cual hace un proceso muy extenso que dificulte establecer una medición puntual de acuerdo al propósito para el cual fue creado; por lo tanto se considera conveniente dividir al proceso en tres procesos: Contabilidad, Facturación y Pagaduría.

En este proceso se requiere implementar un software contable para ayudar en el procesamiento de la información, sin embargo no se ha establecido esta mejora por no disponer del recurso económico. La compañía espera que luego de tener una recuperación significativa en la cartera de crédito clientes se pueda adquirir este software.

### *Proceso de Nómina*

El proceso de Nómina de acuerdo al análisis de valor agregado mostro un buen desempeño por lo que se conserva sin mayor cambio a excepción de la reducción en el tiempo de esperas por actividades referentes a la emisión de cheques realizada por el Gerente General.

**GRÁFICO 4.6 MEJORA EN EL PROCESO DE NÓMINA**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

El gráfico 4.6 indica el antes y después de efectuar la reducción en tiempo de espera por actividad. Otra mejora que se aplicó a este proceso es la eliminación de las actividades de verificación y reproceso en la elaboración de roles asignando esta actividad al Contador.

#### *Proceso Contratación y Liquidación de Personal*

Este proceso no existían en la compañía y en virtud de la carencia de proceso en la gestión de Talento Humano se diseñó este proceso con la finalidad de que este se encargue de proporcionar los candidatos más acordes al perfil de cargo buscado en el requerimiento de personal.

A su vez este proceso tiene actividades que se realizan tanto en función de la legalización de contratos como de actas de finiquito por lo cual en cada actividad se hace una acotación de este singular para que según el caso se aplique la secuencia de actividades dentro de este proceso.

#### *Proceso de Capacitación*

Este proceso fue diseñado para satisfacer las necesidades de capacitación interna a los empleados que desempeñan las actividades de los procesos.

*Proceso de Evaluación de Desempeño Personal*

La creación de este proceso surge de la interrelación con el proceso de capacitación por tanto es preciso que la compañía disponga un proceso que evalúe el desempeño de los empleados con el fin de que se pueda determinar los temas que se requiere capacitar.

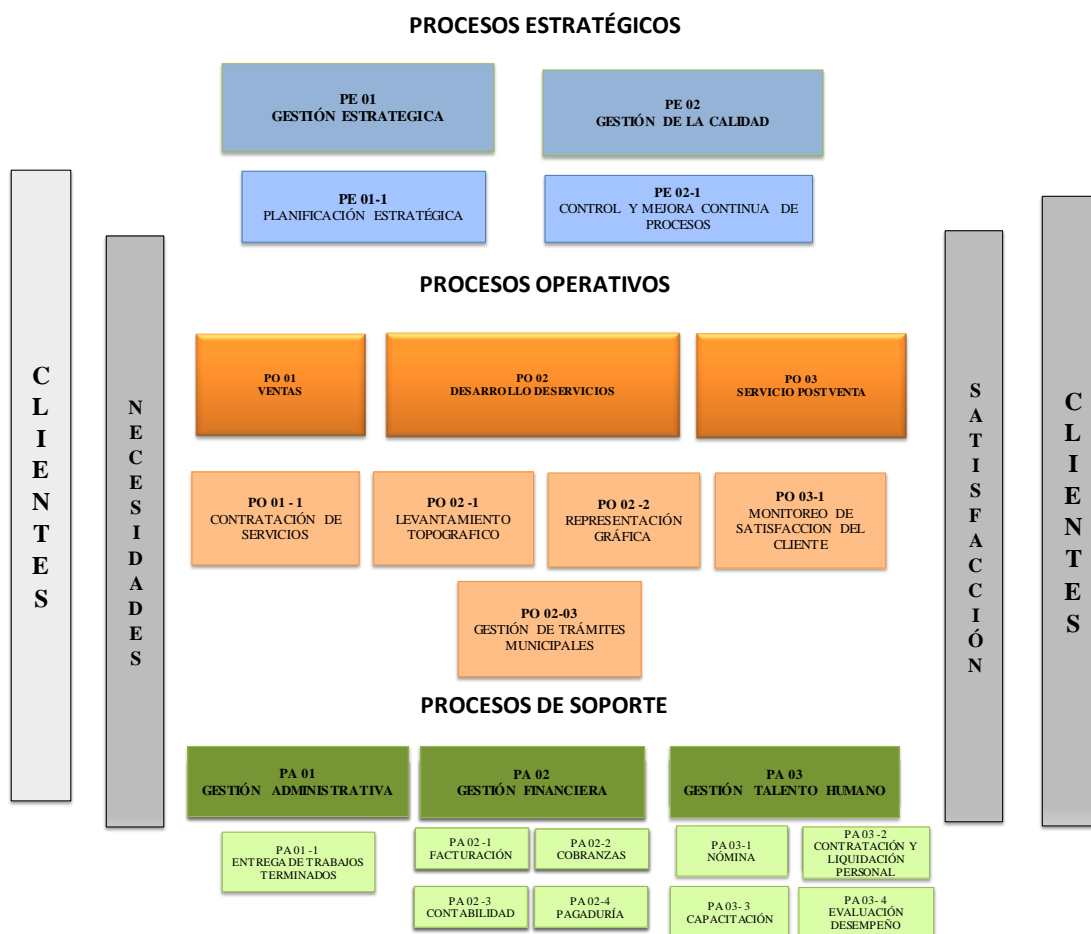
*Proceso de Entrega de Trabajos Terminados*

Este proceso fue diseñado con el fin de dar soporte a los procesos claves que emiten las salidas, siendo una conexión con el cliente para que pueda efectuar el pago correspondiente retirar el trabajo objeto del contrato.

**4.1.2 Mapa de Procesos**

A continuación, el gráfico 4.7 muestra en forma representativa los cambios introducidos en la estructura de procesos de la compañía IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES, el siguiente mapa de procesos fue diseñado de acuerdo al inventario de procesos para la situación propuesta. (Ver Anexo 23)

## GRAFICO 4.7 MAPA DE PROCESO SITUACIÓN PROPUESTA



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

### 4.1.3 Indicadores de Gestión

Los indicadores son instrumentos que permiten representar la información relevante de la ejecución y resultados de un proceso, es decir que en función de los indicadores se puede monitorear el comportamiento de los procesos y establecer medidas correctivas a los mismos si presentan deficiencias en su funcionamiento.

Para establecer indicadores de gestión de los procesos se realizó un consenso con el ejecutor de las actividades del proceso y su inmediato superior de manera



que los resultados que se obtenga de aplicar indicadores sean coherentes con lo que se espera obtener.

Paso 1. Reflexionar sobre el propósito del proceso.

*Propósito: Gestionar y efectuar el cobro de los valores vencidos a favor de la compañía mediante el control y seguimiento de la cartera de clientes.*

El proceso perseguiría por tanto el cobro de valores vencidos para que el activo corriente retorne lo más pronto al negocio, lo que se traduce en que no se produzcan valores por cobrar fuera del plazo aprobado para cumplir con el pago.

Paso 2. Con el propósito indicado, a la compañía le interesa conocer en qué medida los valores vencidos están siendo recuperados, el nivel de morosidad existente entre los clientes y si el plazo de crédito es el adecuado.

Paso 3. Una vez determinado lo que se va a medir, se formulan los indicadores:

*Indicador:* Nivel de cartera vencida recuperada

*Fórmula de cálculo:*

$$\left( \frac{\text{Valores vencidos cobrados}}{\text{Total valores vencidos por cobrar}} \right) * 100$$

Paso 4. De nada sirve medir y calcular el valor de un indicador si no existe una referencia alguna con la cual comparar tal valor, por tanto se determina el umbral de tolerancia y el objetivo esperado.

*Umbral de Tolerancia:* 60% -90%

*Objetivo esperado:* 85%

Paso 5. Es importante establecer el plazo de tiempo en el que se espera obtener los resultados del indicador, así como asignar los responsables de medir y analizar el indicador.

*Frecuencia:* Bimensual

*Responsable de medición:* Ejecutivo de Cobranzas

*Responsable de análisis:* Gerente General

#### **4.1.4 Manual de Procesos**

El manual de procesos tiene como finalidad ser un instructivo sobre el funcionamiento de los procesos, para IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES se estableció un manual de procesos que pueda ser la base para las mejoras posteriores en los procesos. (Ver Anexo 25)

Un Manual de Procesos consta de los siguientes elementos:

- a) *Propósito*.- es el objetivo del proceso para lo cual ha sido establecido formulado en base a las interrogantes ¿Qué? y ¿Cómo?
- b) *Alcance*.- es el ámbito de aplicación responde a la pregunta ¿Cuándo se aplica?
- c) *Responsable*.-es la persona que tiene a cargo el proceso pueda o no estar involucrado en el desempeño de las actividades del proceso.
- d) *Definiciones*.- es el glosario de términos que se manejan dentro del proceso.
- e) *Políticas*.- son las normas que regulan el proceso.
- f) *Indicadores*.- son mediciones para determinar el nivel de eficacia y eficiencia con que el proceso se está ejecutando.
- g) *Documentos*.- es la documentación que sirva de consulta o que se genere dentro del proceso.
- h) *Diagrama de flujo*.-es la descripción del funcionamiento proceso en forma representativa.

#### 4.2 PLAN DE IMPLEMENTACION DE MEJORA DE PROCESOS

El realizar un estudio con el fin de identificar oportunidades de mejora en los procesos desarrollados dentro de la organización no tendría validez sin un plan de implementación que las acompañe.

La tabla 4.2 presenta el plan de implementación para la compañía IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES. Los costos que se establece en el presupuesto requerido son estimados en función del mercado laboral y profesionales que prestan servicios de capacitación.

**TABLA 4.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**

Actividades	Responsable	Tiempo de Ejecución	Presupuesto requerido	Indicadores de control
Reunir a los Directivos y personal de la compañía para presentar el plan estratégico 2013-2018 y el manual de procesos desarrollado en función de las mejoras aplicadas.	Gerente General	1 día	\$ -	Nivel de satisfacción de Directivos Nivel de aceptación del personal
Capacitar en planeación estratégica y gestión por procesos al Gerente General	Capacitador	2 semanas	\$ 1.500,00	Nivel de desempeño de funciones asignadas
Capacitar a Asistente Administrativa procesos del área de Gestión de Talento Humano y servicio Post Venta	Capacitador	1 semana		Nivel de desempeño en funciones asignadas
Contratar un dibujante para el proceso de Representación gráfica por un año	Asistente Administrativa	1 año	\$ 8.203,90	Nivel de planos entregados a tiempo
Capacitar al Operario de topografía en instalación de equipos topográficos	Topógrafo	1 semana	\$ 150,00	Nivel de levantamientos efectuados sin errores
Implementar nuevos procesos creados en el área Financiera	Contador	9 días	\$ -	Indicadores de eficiencia y eficacia del proceso
Implementar proceso nuevo en el área Administrativa	Asistente Administrativa	3 días	\$ -	Indicadores de eficiencia y eficacia del proceso
Implementar procesos creados para el área de Talento Humano	Asistente Administrativa	1 semana	\$ -	Indicadores de eficiencia y eficacia del proceso
Implementar proceso de Monitoreo de la Satisfacción del cliente	Asistente Administrativa	3 días	\$ -	Indicadores de eficiencia y eficacia del proceso

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Mayra Tito

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Al finalizar el presente estudio se concluye:

IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES CÍA. LTDA., es una empresa nueva en el mercado de la construcción con presencia desde finales del 2010; cuenta con un personal técnico con experiencia en topografía, sin embargo no existe procesos claros y delimitados que mejoren la administración y mejora de los mismos.

El análisis externo realizado en la empresa IBADANGO & NARANJO a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos demostró que la compañía está apenas por encima de la media, la puntuación alcanzada fue de 2,65.

Por otro lado, durante el análisis interno efectuado a IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES al evaluar los recursos tangibles, intangibles y capacidades organizacionales se determinó los factores que representan fortalezas y debilidades y aplicando la Matriz de Evaluación de Factores Internos obtuvo un resultado por debajo de la media, que evidencia que la compañía tiene muchas oportunidades de mejora a nivel de sus procesos para asegurar su crecimiento y participación dentro del mercado. La puntuación alcanzada fue 2,09.

En el sector externo, la oportunidad más relevante es el impulso al crecimiento del sector por parte del Gobierno Nacional, de modo que la compañía está dentro de un mercado con tendencia de crecimiento lo que mejora sus posibilidades de participación en el mercado.

La compañía no cuenta con un Sistema de Gestión por Procesos que está coordinada con una planificación estratégica.

Existe lentitud en la obtención de las salidas por no estar adecuadamente asignadas las actividades a los funcionarios.

El desorden y falta de enfoque hacia el producto final para satisfacer al cliente provoca que exista un promedio del 20% de actividades que no generan valor tanto al cliente como para el negocio.

Los procesos operativos no cuentan con un proceso de soporte que ayude en la gestión de entregas de las salidas al cliente.

La mayoría de las actividades en el área contable son realizadas por la Asistente Contable lo que ocasiona una sobrecarga de trabajo.

No existe un proceso que gestione la recuperación de cartera por tanto el activo circulante se encuentra desplazado por mucho tiempo disminuyendo el poder adquisitivo de la compañía.

La falta de un Manual de Procesos provoca que los empleados no tengan claro cómo ejecutar las actividades por tanto se entre mezclan funciones.

## 5.2 RECOMENDACIONES

IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES CÍA LTDA., al encontrarse en plena fase de crecimiento requiere utilice todas y cada herramienta base que le ayuden a fortalecer su presencia en el mercado en el que participa, por tanto se recomienda:

Implementar la propuesta de Planificación Estratégica y Sistema de Gestión por Procesos monitoreado por Indicadores de Gestión para de esta manera mejorar el desempeño de las actividades y eficiencia de sus colaboradores.

Realizar la revisión de la Planificación Estratégica y el Sistema de gestión por Procesos cada año luego de cerrar el ejercicio económico, o a su vez de ser necesario para efectuar cambios radicales suscitados en cualquier momento del año.

Contratar una persona que se encargue del diseño de planos en el proceso de Representación gráfica para agilizar las entregas de los trabajos y evite recaer a la realidad que se encontró al inicio del presente estudio.

Entrenar al personal de la compañía en el uso del Manual de Procesos de manera que cada colaborar este en vigilia de sus funciones y contribución en la obtención de las salidas para el cliente.

Brindar capacitaciones en temas de actualidad para las diferentes unidades de la compañía para mantener un personal motivado y capacitado en el desarrollo de sus funciones.

Establecer una línea de base en la medición de indicadores en los procesos y realizar auditorías internas en los procesos para determinar acciones correctivas y preventivas en los procesos.

Finalmente, se recomienda a los Directivos y colaboradores de la compañía a mantener encendido el espíritu de la mejora continua y su apertura a las nuevas iniciativas; así como también, el compromiso con la sociedad y el medioambiente.



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

1. ACUÑA J., (2006). *Mejoramiento de la Calidad Enfoque en los Servicios*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica. 1era edición.
2. ALABARTA E., MARTÍNEZ R., (2011). *Como Gestionar una Pyme Mediante el Cuadro de Mando*. España:Esic. Editorial. 2da edición.
3. BELTRAN J. y otros. (2002). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. España: Berekintza.
4. CHANG R., NIEDZWIECKI M.,(1999).*Las Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad*. Buenos Aires: Granica.1era edición.
5. DÍAZ L. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.1era. edición.
6. DESS G.,LUMPKIN G. (2003). *Dirección Estratégica*. España: McGraw-Hill.
7. FERNANDEZ M. (2003). *El Control Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*. España:Esic. Editorial. 2da. edición.
8. FRANCESCA., (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Education. 1era edición.
9. FRED D. (2003), *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education. 9na. edición.
10. HANZHANG T. (2008). *El Arte de la Guerra*.Barcelona: Bresca Editorial.
11. HARRINGTON J. (1995). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Colombia: McGraw-Hill.
12. HAX A., MAJLUFN., (2004). *Estrategia para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires: Granica. 1era edición.
13. LARRAIN F., SACHS J. (2002). *Macroeconomía: En La Economía Global*. Argentina: Pearson Education. 2da. Edición.
14. LARROULET C. (2000). *Economía*. Chile: McGraw-Hill.
15. MARTÍNEZ D., GUTIÉRREZ A.,(2012).*Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.
16. MEJÍA B., (2006). *Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.5ta edición.
17. RAJADELL M. (2003). *Creación de Empresas*. Barcelona: UPC.
18. SAENZ S., GOMEZ. L., (2006). *Sistema de Mejora Continua de la Calidad en el Laboratorio*. España: Universidad de Valencia.
19. SAINZ J. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. España:Esic. Editorial.
20. STANTON W.ETZEL M. y otros.(2004). *Fundamentos de Marketing*.México: McGraw-Hill. 13era. edición.
21. THOMAS C. (2006). *Guía Básica para Mandos Intermedios y Jefes de Equipo*. España: FundaciónConfemetal. 3era. edición.

**Internet:**

22. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. *Análisis Coyuntural*. (2012) Sitio Web: <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis4.pdf>
23. MIDUVI. *Ley Suelo Hábitat y Vivienda*. (2011) Sitio Web: <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/ley-de-suelo-habitat-y-vivienda/>
24. PANEQUE P. *Gestión por Procesos en el Sistema Sanitario Público de Andalucía*. Sitio Web: [www.medynet.com/usuarios/jraguilar/gestion\\_procesos.pdf](http://www.medynet.com/usuarios/jraguilar/gestion_procesos.pdf)
25. SISTEMA BASADOS EN EL CONOCIMIENTO. IDEFO *Función Método de Modelado*. (2012). Sitio Web: <http://www.idef.com/IDEF0.htm>
26. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. *Comportamiento Crediticio Sectorial*. (2011). Sitio Web: [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Sectoriales/comportamiento\\_crediticio\\_sectorial\\_bancos\\_dic\\_11.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/comportamiento_crediticio_sectorial_bancos_dic_11.pdf)

SISTEMA

## **ANEXO 1**

### *Formato de Preguntas Formuladas en la Entrevista para Determinar la Misión de la Compañía*

1. ¿Quién es Ibadango & Naranjo Compañía Limitada?
2. ¿Para qué se constituyó la compañía?
3. ¿Qué productos y/o servicios ofrece la compañía?
4. ¿Cuál es la filosofía de calidad en la organización?
5. ¿Cuál su modalidad operativa?

### *Formato de Preguntas Formuladas en la Entrevista para Determinar la Visión de la Compañía*

1. ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
2. ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
3. ¿Hacia dónde quiere llegar Ibadango & Naranjo Constructores?
4. ¿Cómo se vinculará la empresa con la comunidad?

## ANEXO 2

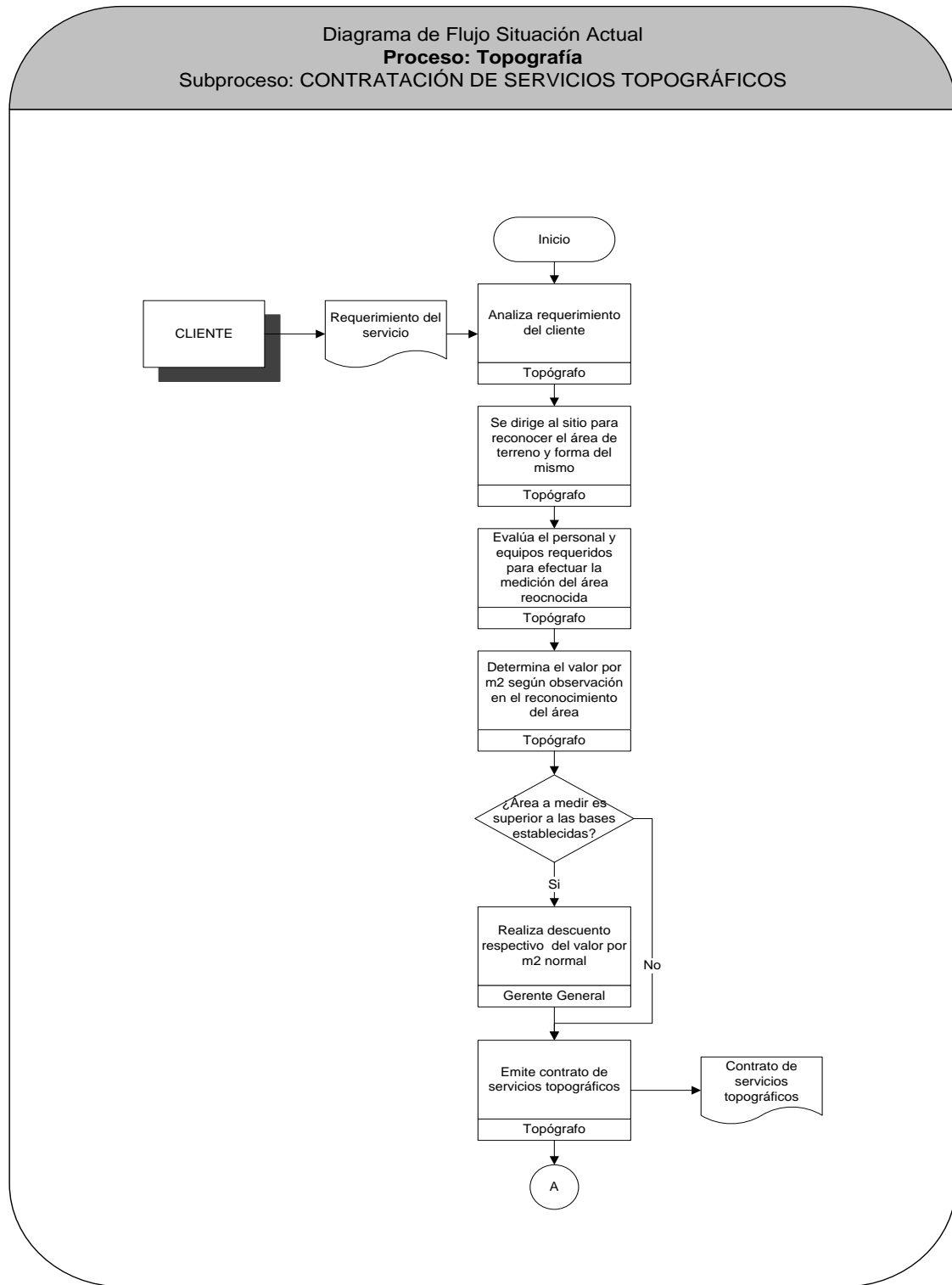
### *Formato de Preguntas para Levantar la Información de Procesos*

- ¿Dónde empieza y termina el proceso?
- ¿Cuáles son las salidas resultantes del proceso?
- ¿Quién es beneficiario de estas salidas?
- ¿Qué insumos requiero el proceso?
- ¿Quién provee dichos insumos?
- ¿Cuáles son los criterios de control que se toman en el proceso?
- ¿Existen documentos en los que se respalde el cómo debe ejecutarse el proceso?
- ¿Con qué frecuencia realiza esta actividad?
- ¿Qué tiempo invierte en realizar esta actividad?
- ¿Qué tipo de espera existe antes de continuar sus actividades?
- ¿Cuándo se aplica este proceso?
- ¿Cuál es la finalidad del proceso?
- ¿Quién es responsable que lidera el proceso?
- ¿Se genera algún documento dentro del proceso?
- ¿El proceso tiene algún tipo de indicador que mida su eficiencia y eficacia?

### **ANEXOS: DIAGRAMAS SITUACIÓN ACTUAL (3-9.3)**

## ANEXO 3

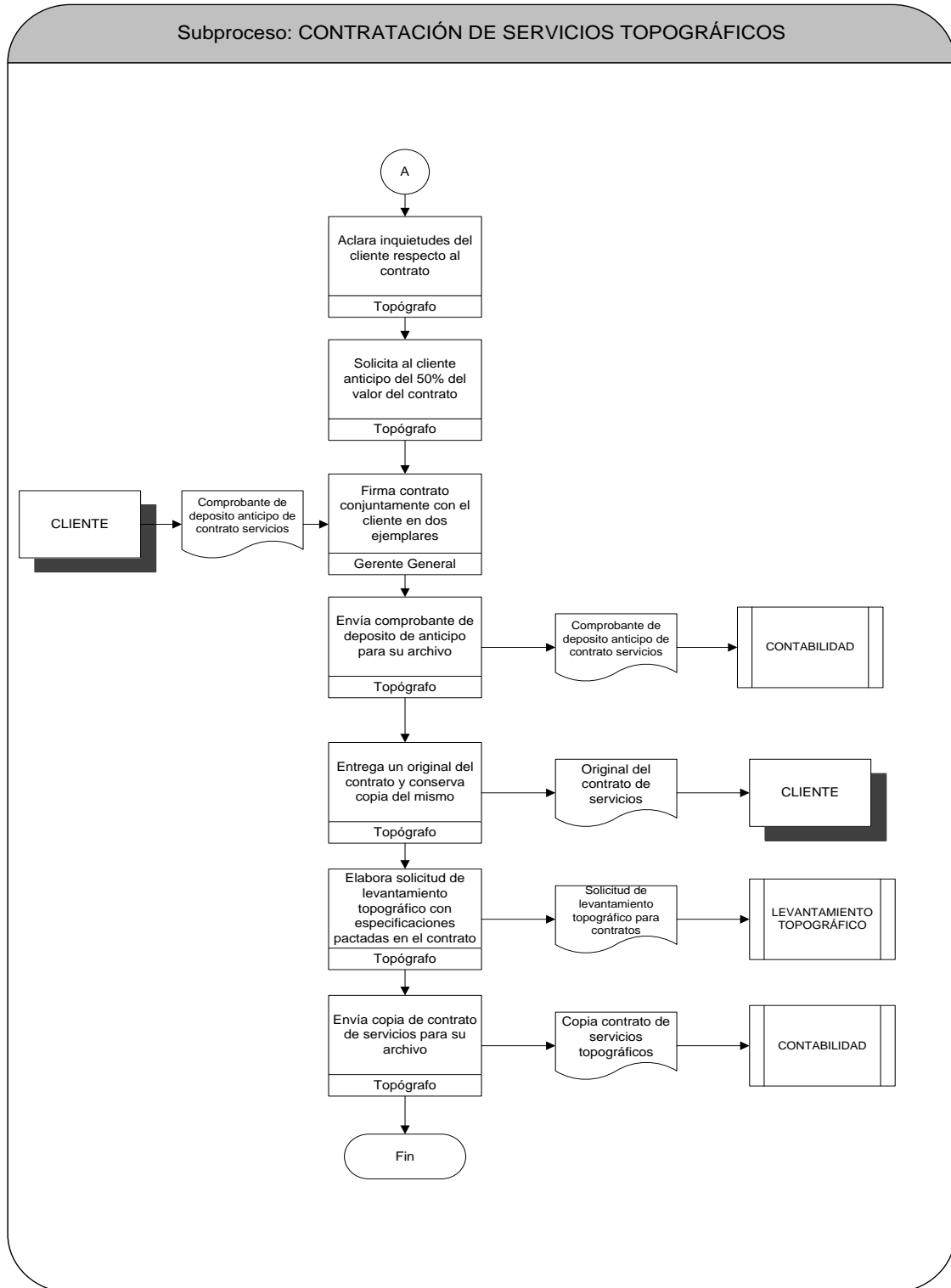
## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO CONTRATACIÓN DE SERVICIOS TOPOGRÁFICOS



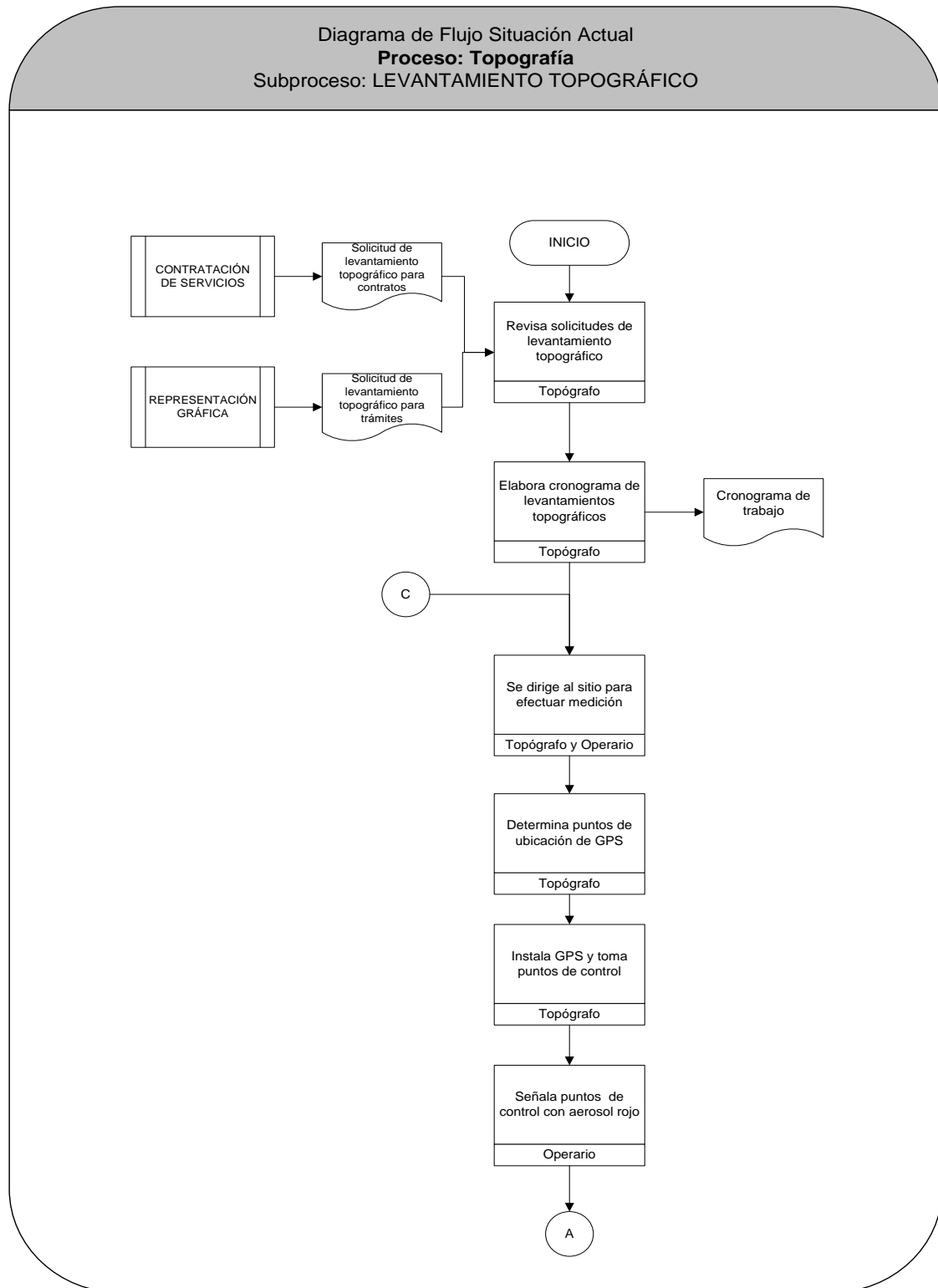
**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

### Anexo 3-1

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO CONTRATACIÓN DE SERVICIOS TOPOGRÁFICOS



## ANEXO 4

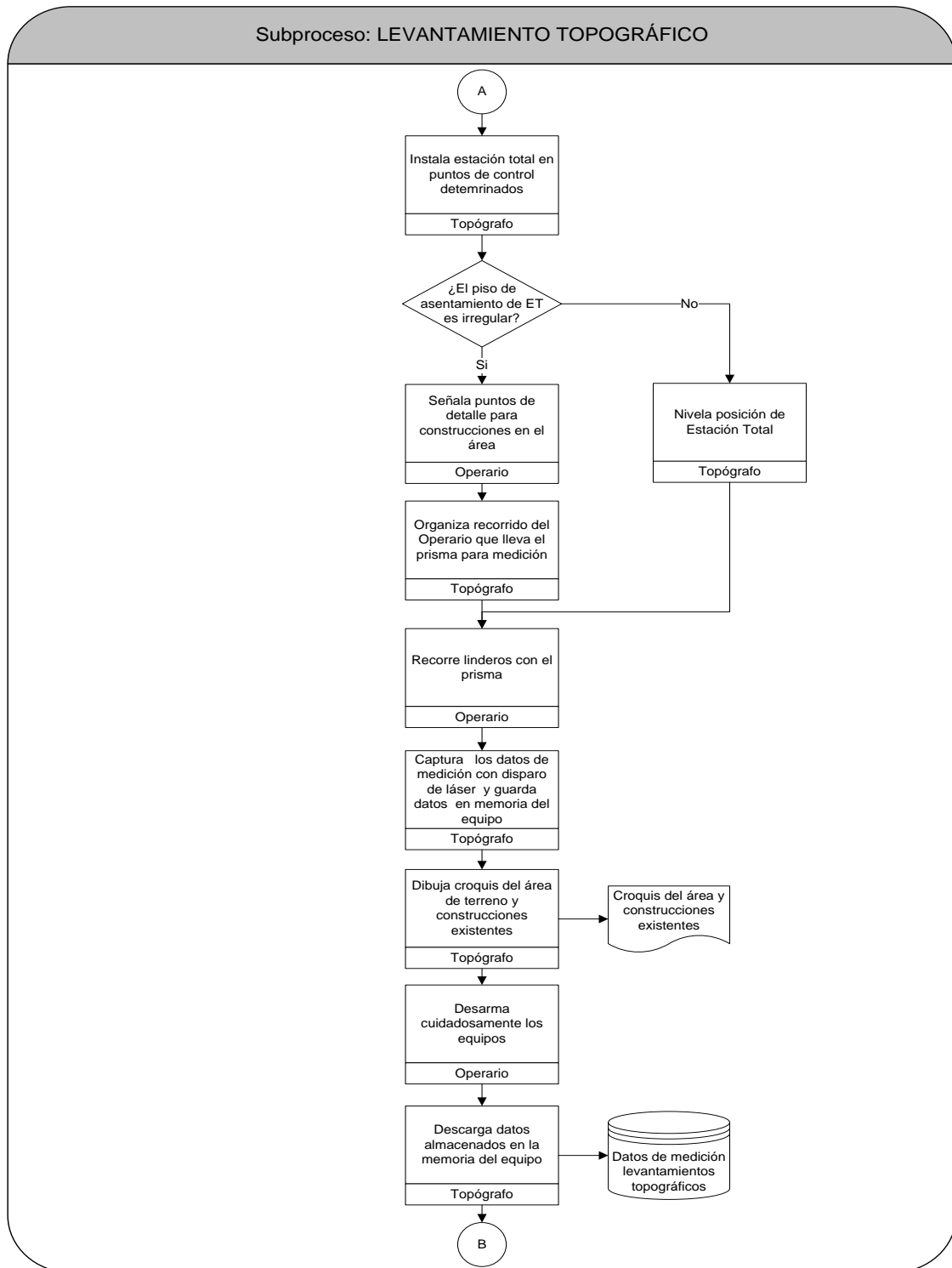
**DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO**

**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito



## Anexo 4-1

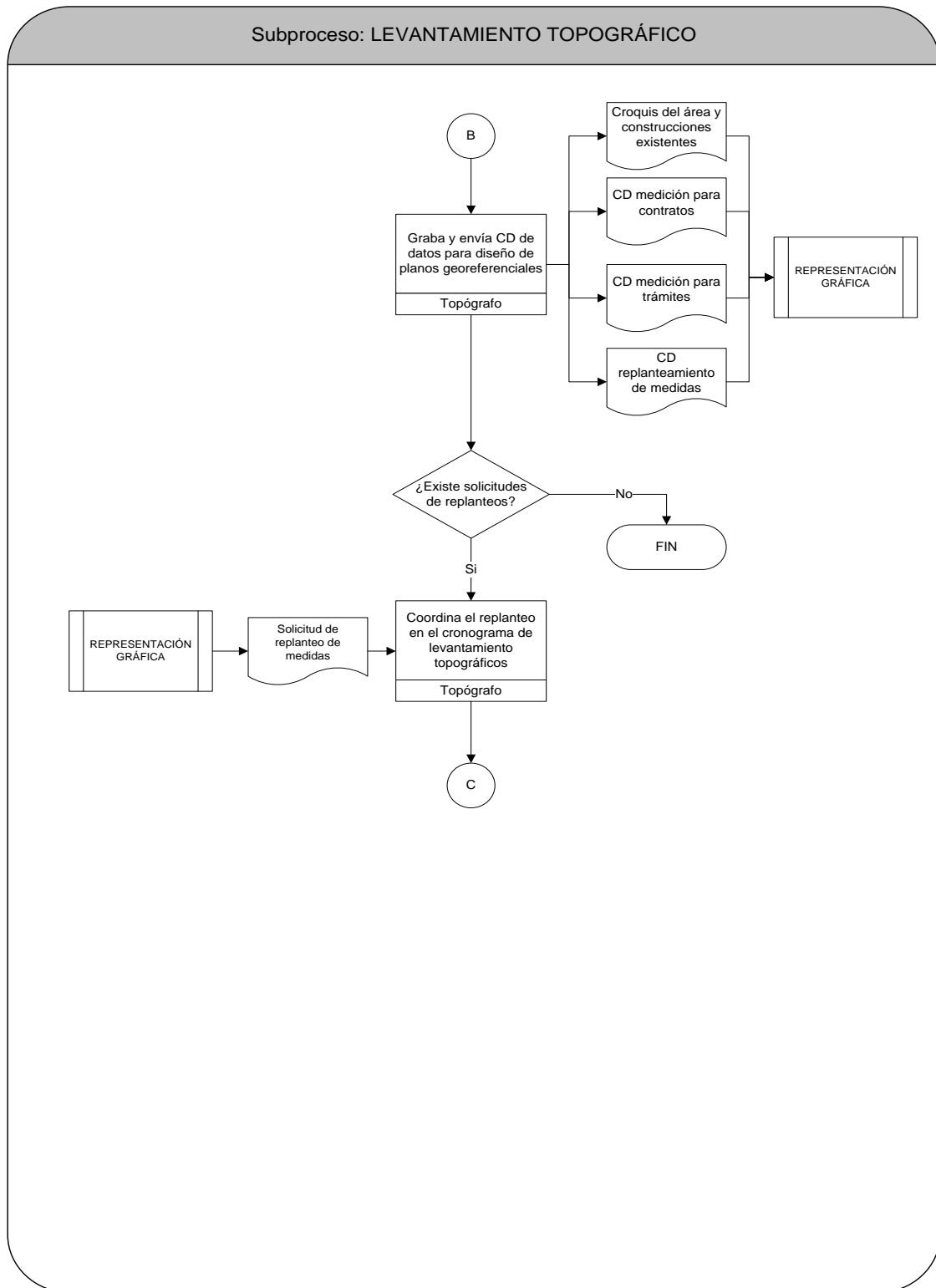
## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## Anexo 4-2

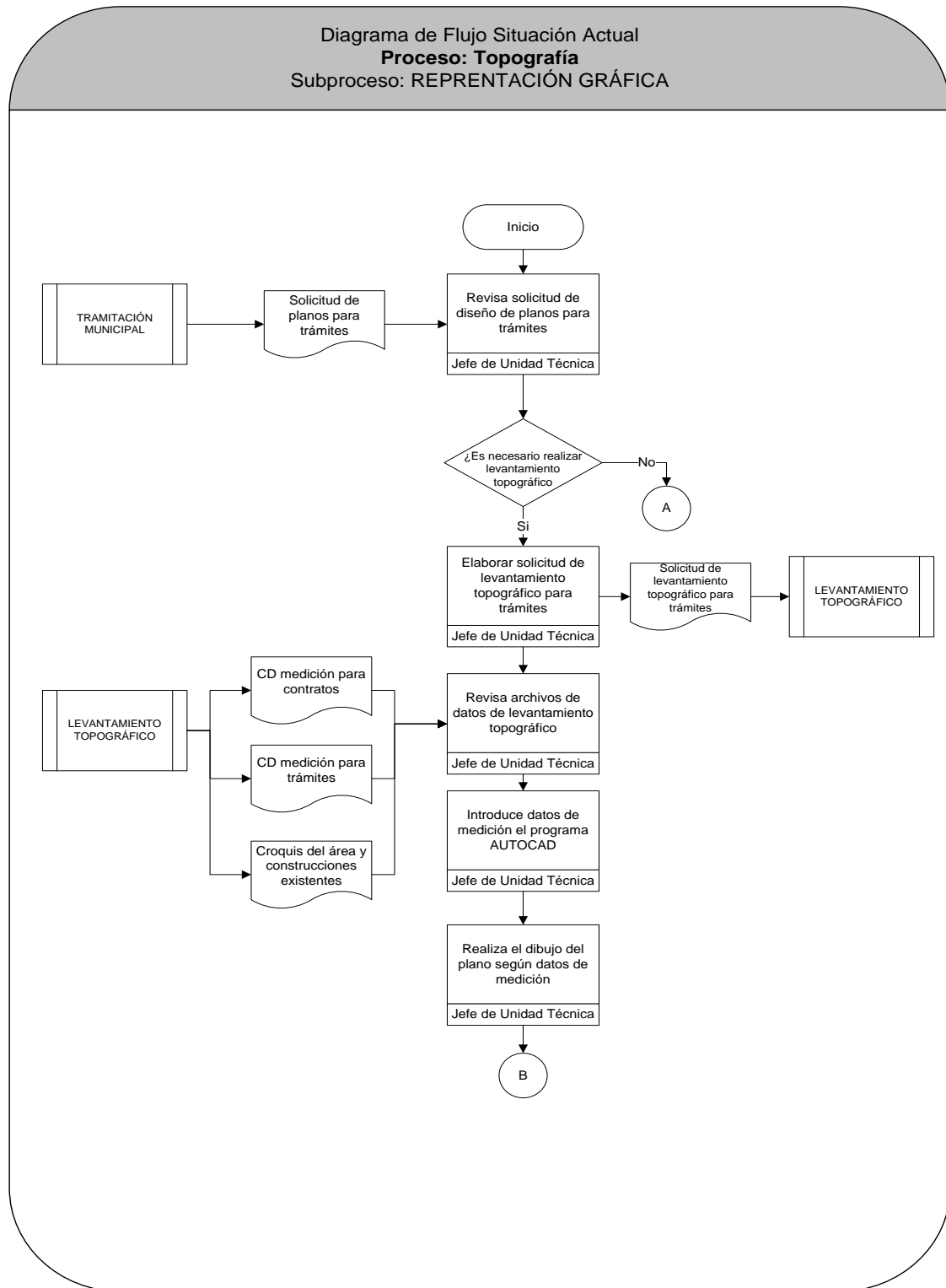
### DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## ANEXO 5

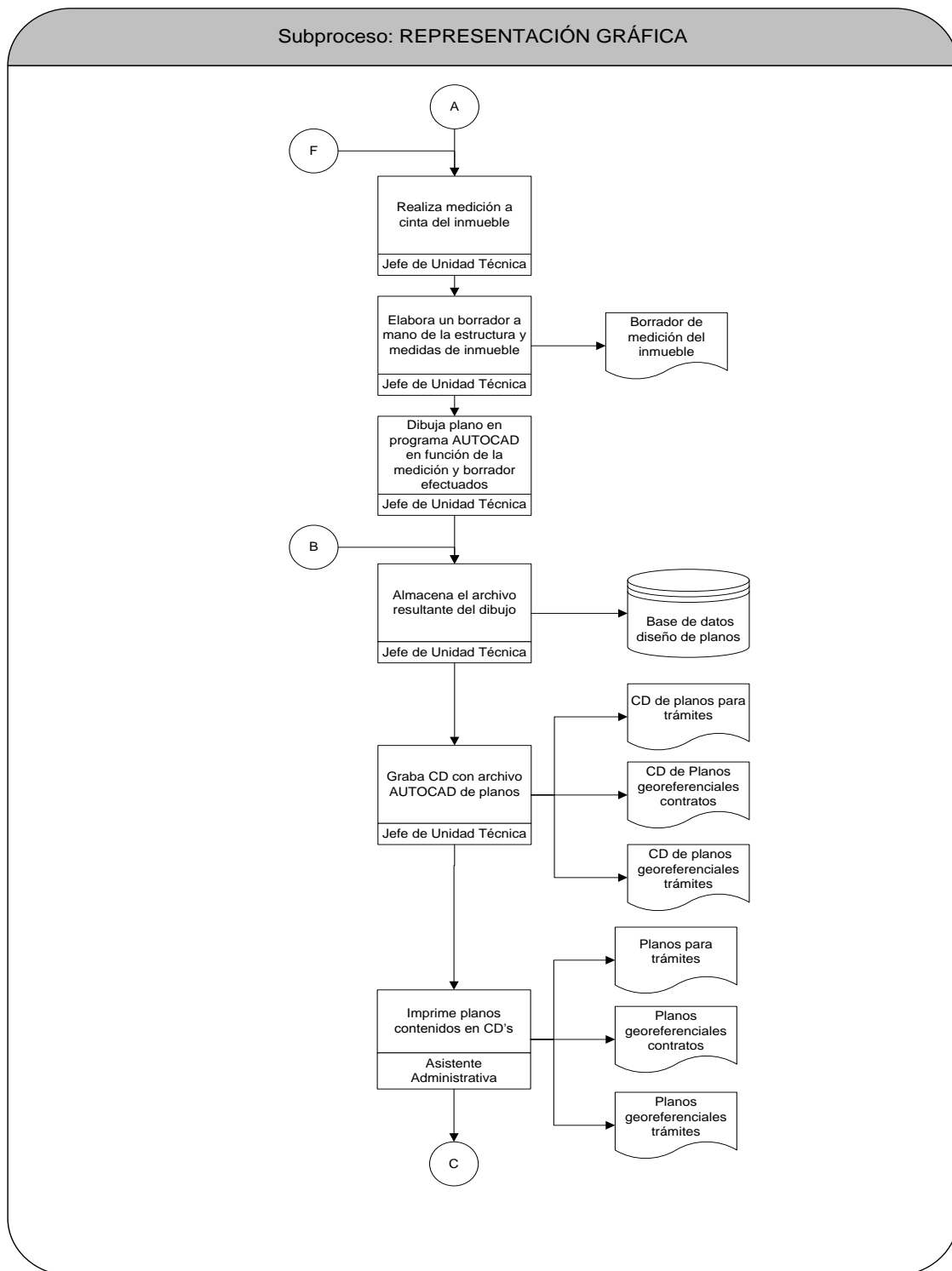
# **DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO REPRESENTACIÓN GRÁFICA**



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

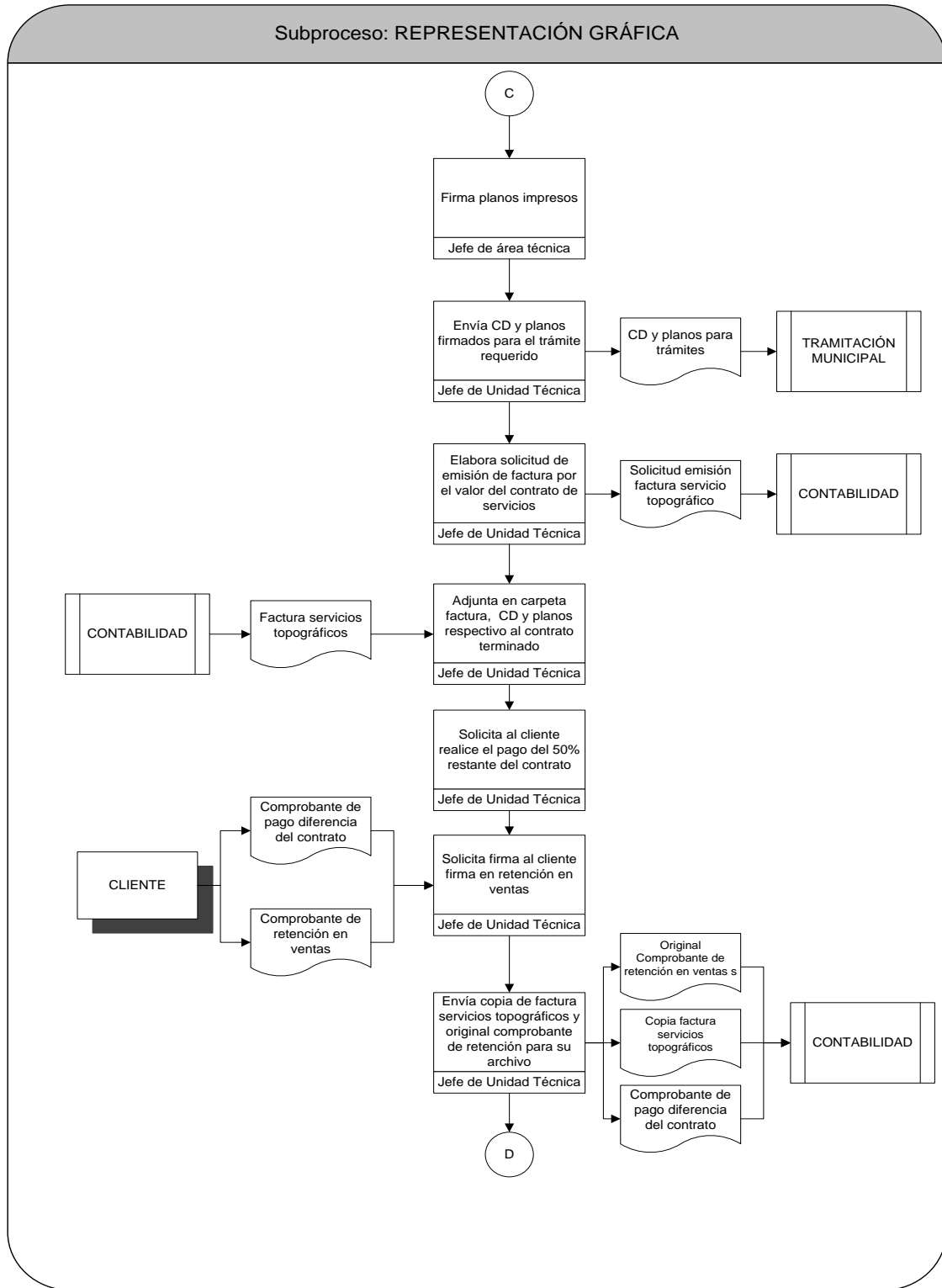
## Anexo 5-1

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO REPRESENTACIÓN GRÁFICA



## Anexo 5-2

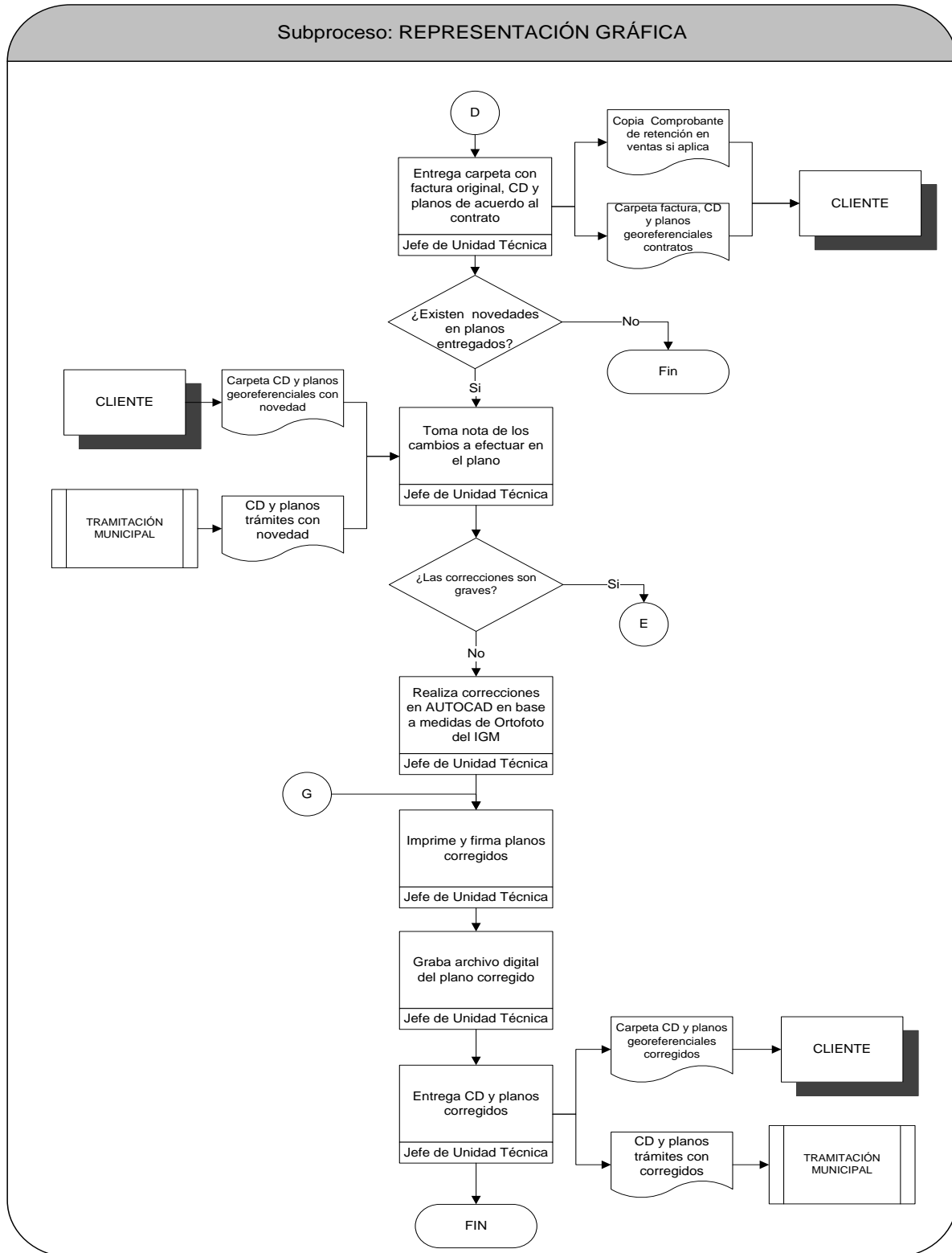
## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO REPRESENTACIÓN GRÁFICA



## Anexo 5-3

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO REPRESENTACIÓN GRÁFICA

## Subproceso: REPRESENTACIÓN GRÁFICA

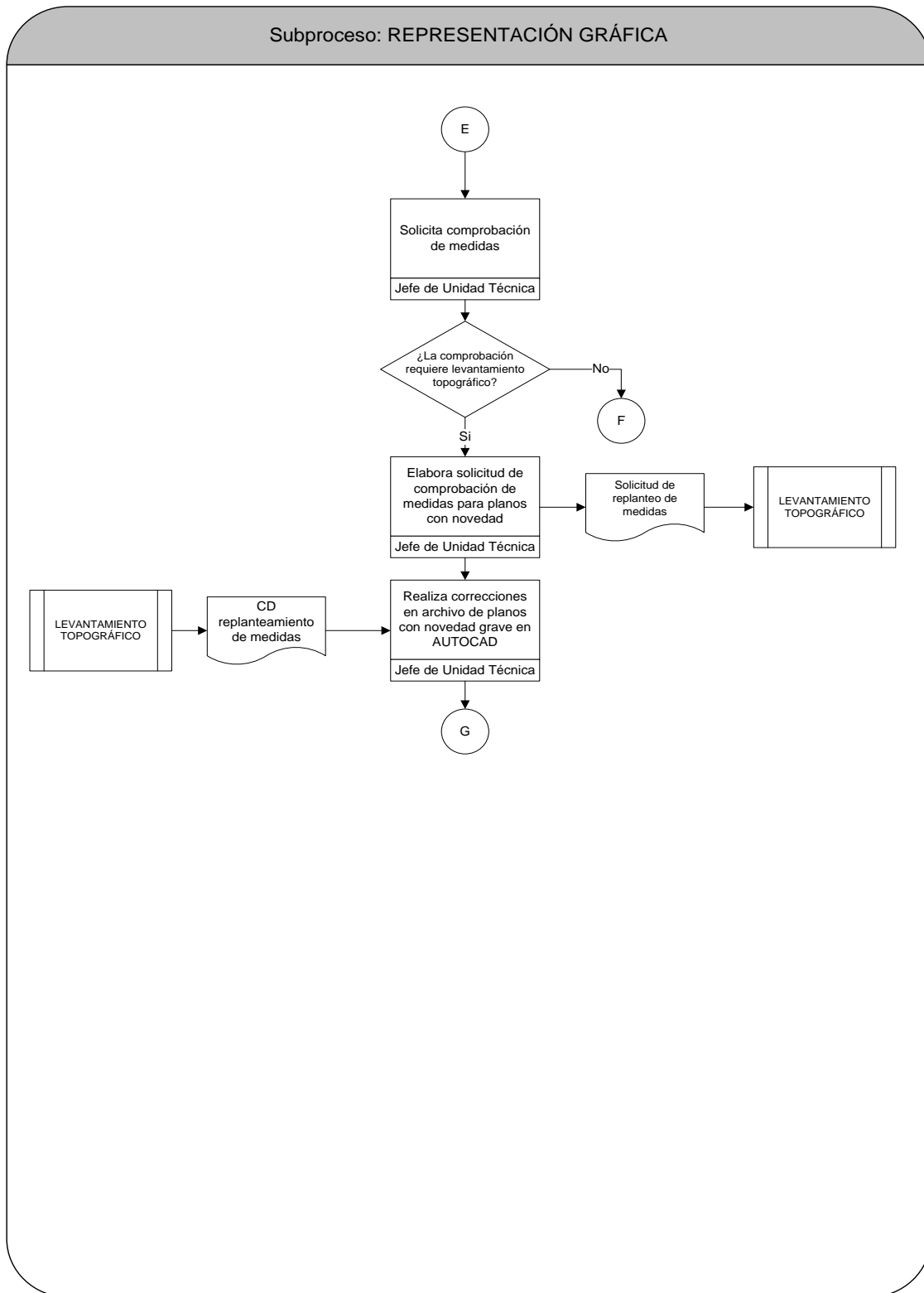


**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

# Anexo 5-4

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO REPRESENTACIÓN GRÁFICA

Subproceso: REPRESENTACIÓN GRÁFICA

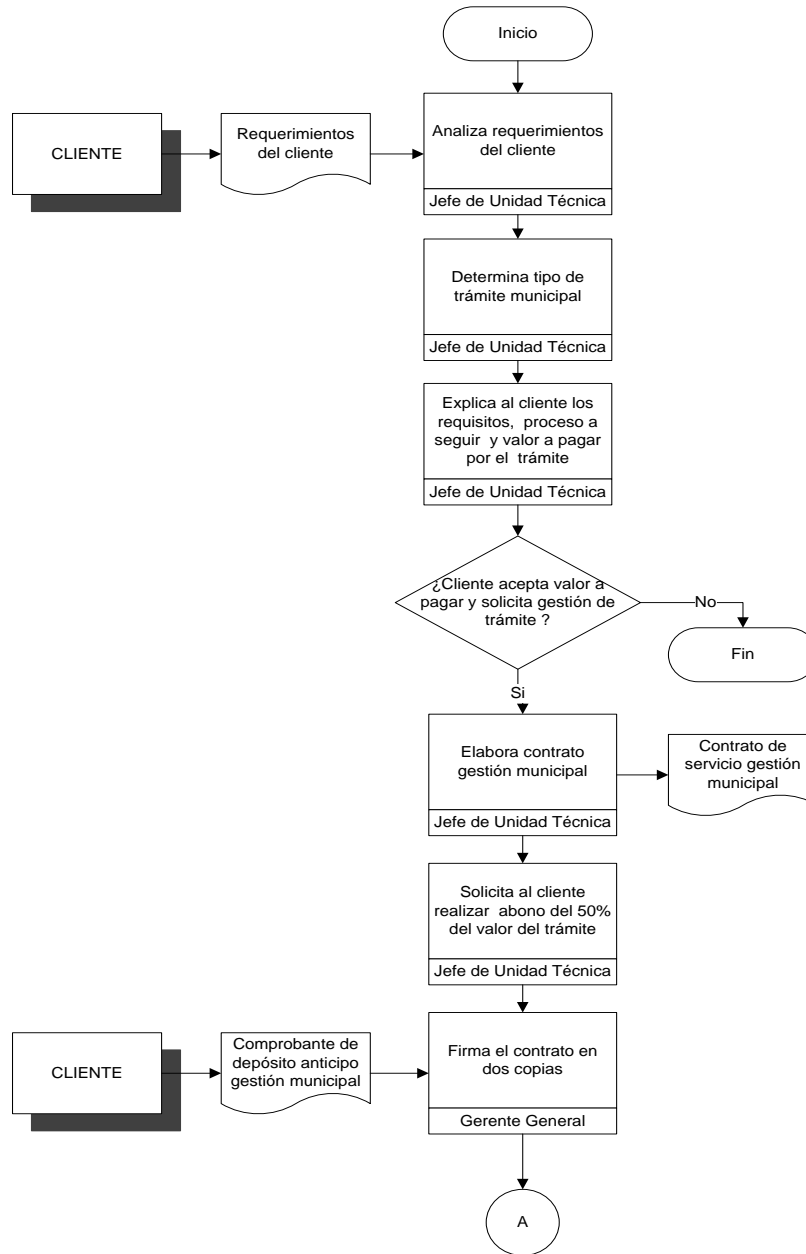


**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## ANEXO 6

**DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ASESORIA DE TRÁMITES**

Diagrama de Flujo Situación Actual  
**Proceso: Gestión Municipal**  
 Subproceso: ASESORIA DE TRÁMITES

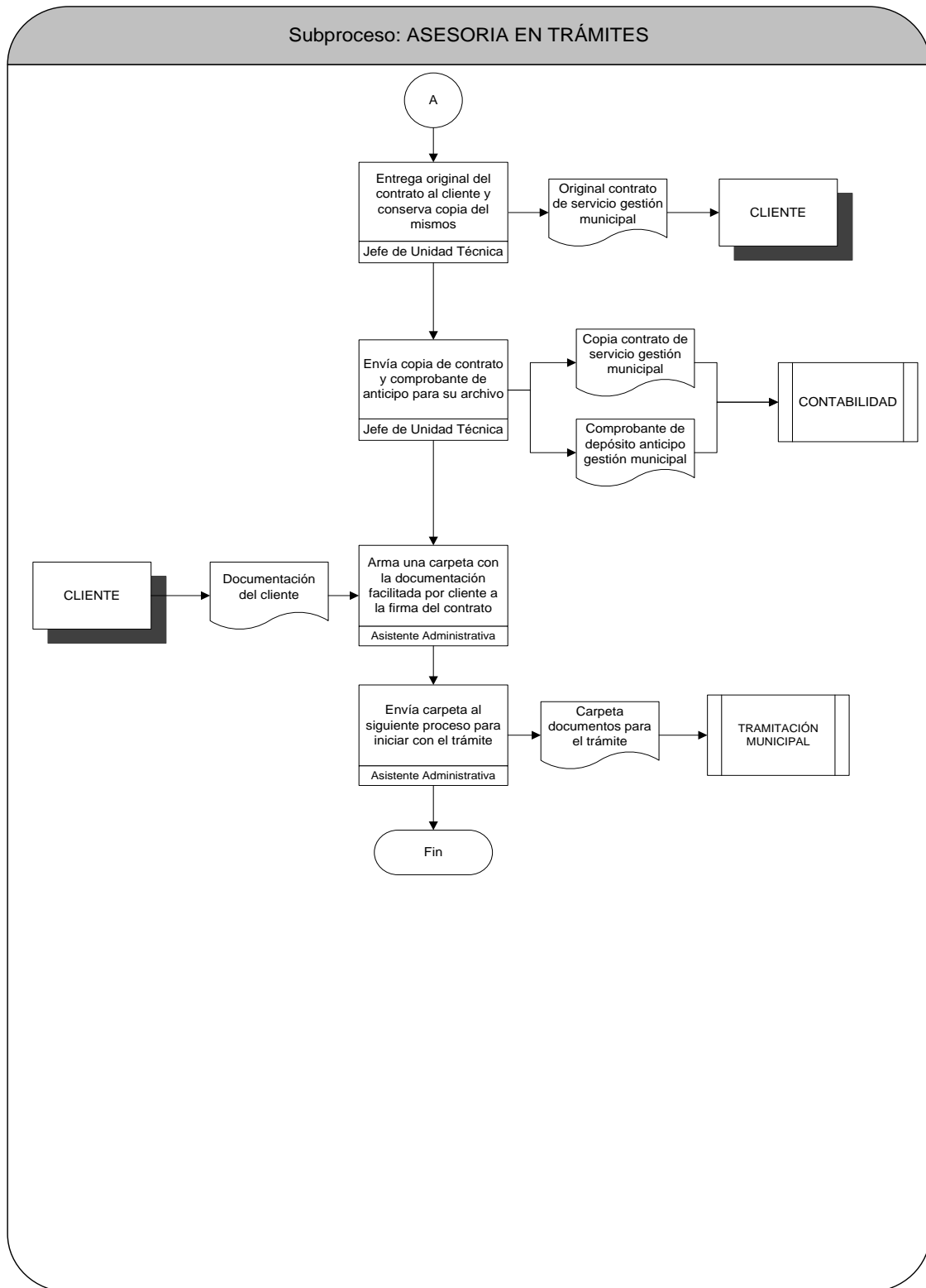


**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito



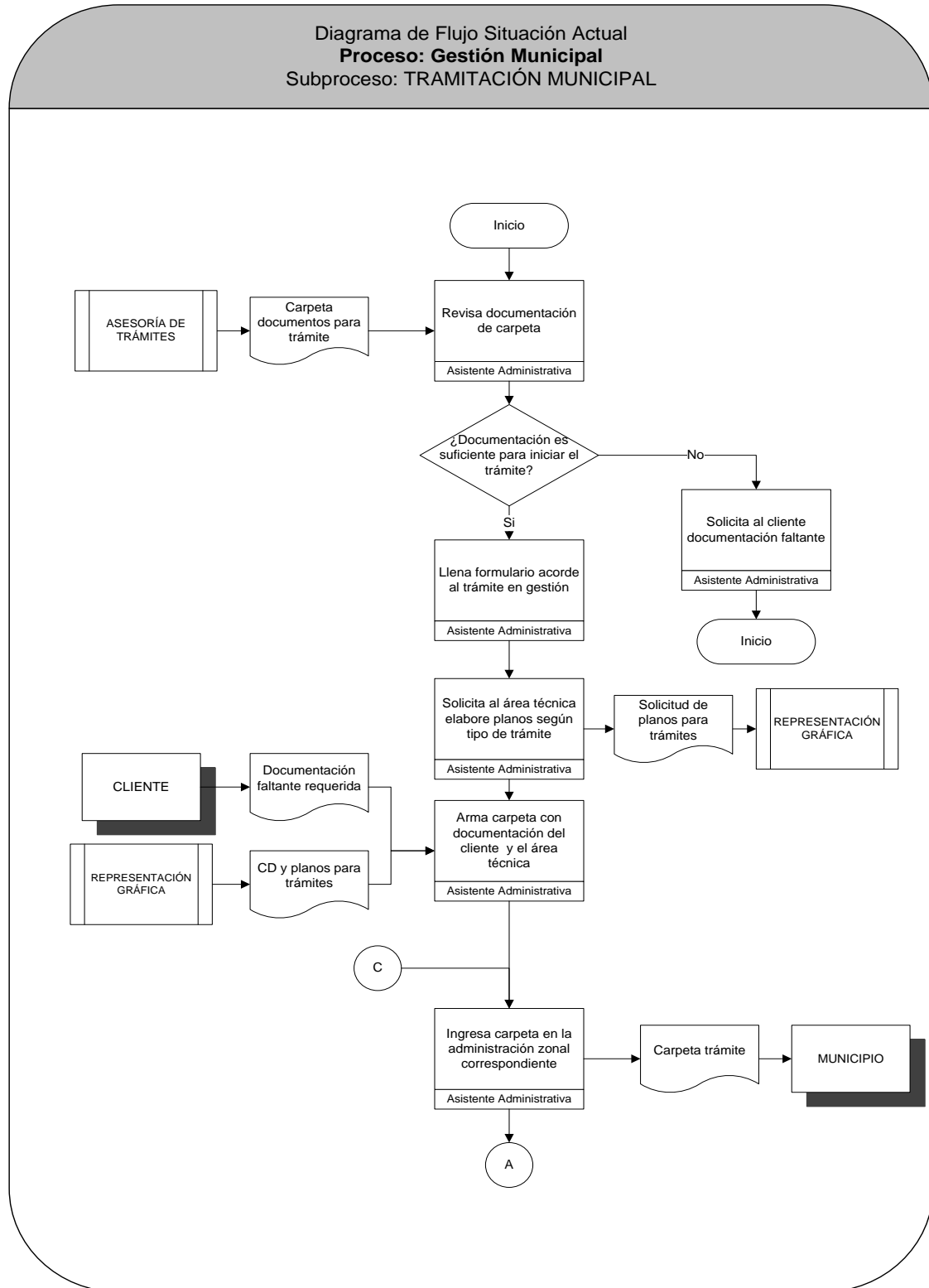
## Anexo 6-1

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ASESORIA DE TRÁMITES



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

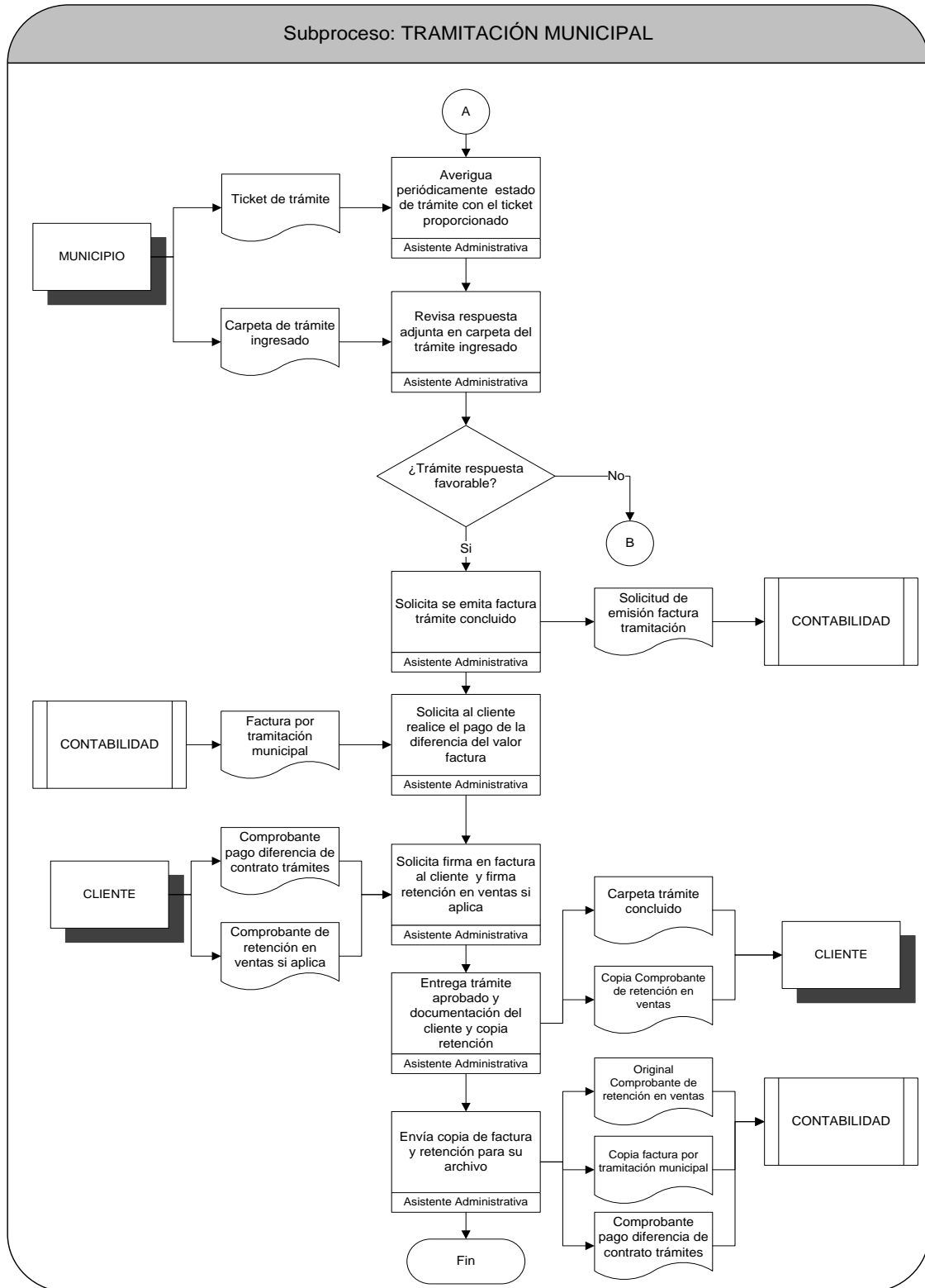
## ANEXO 7

**DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO TRAMITACIÓN MUNICIPAL**

**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## Anexo 7-1

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO TRAMITACIÓN MUNICIPAL

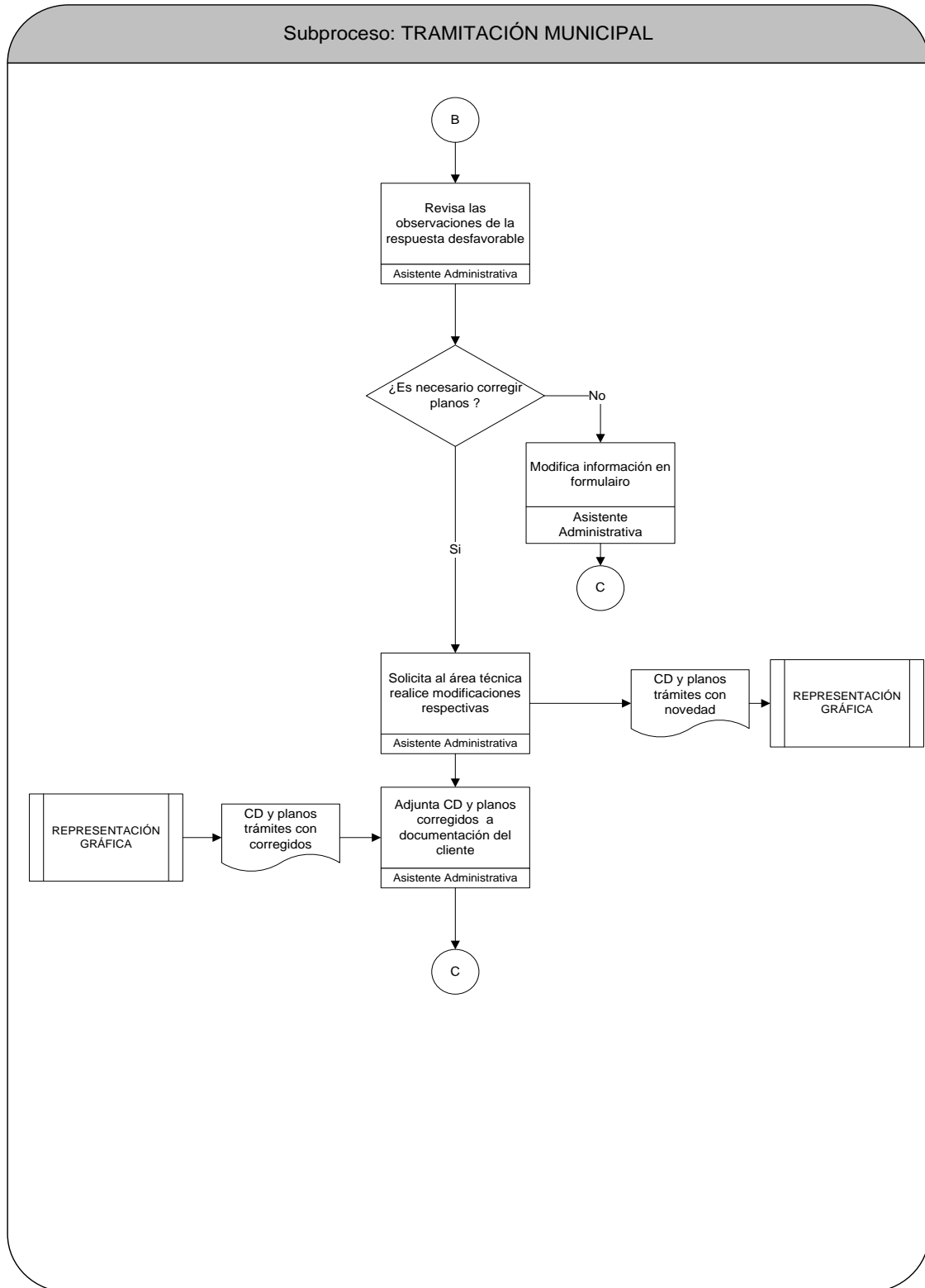


**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## Anexo 7-2

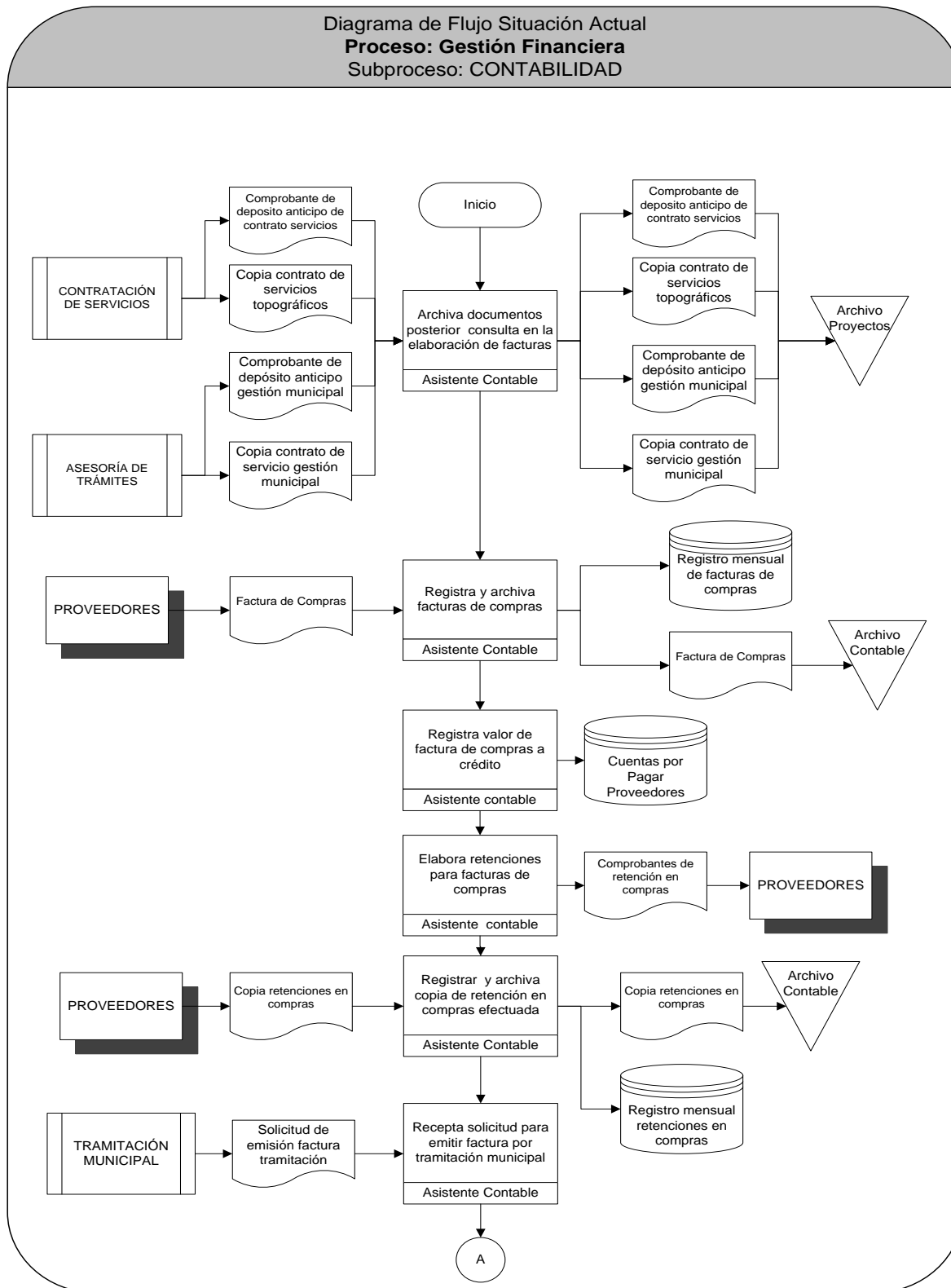
## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO TRAMITACIÓN MUNICIPAL

Subproceso: TRAMITACIÓN MUNICIPAL



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

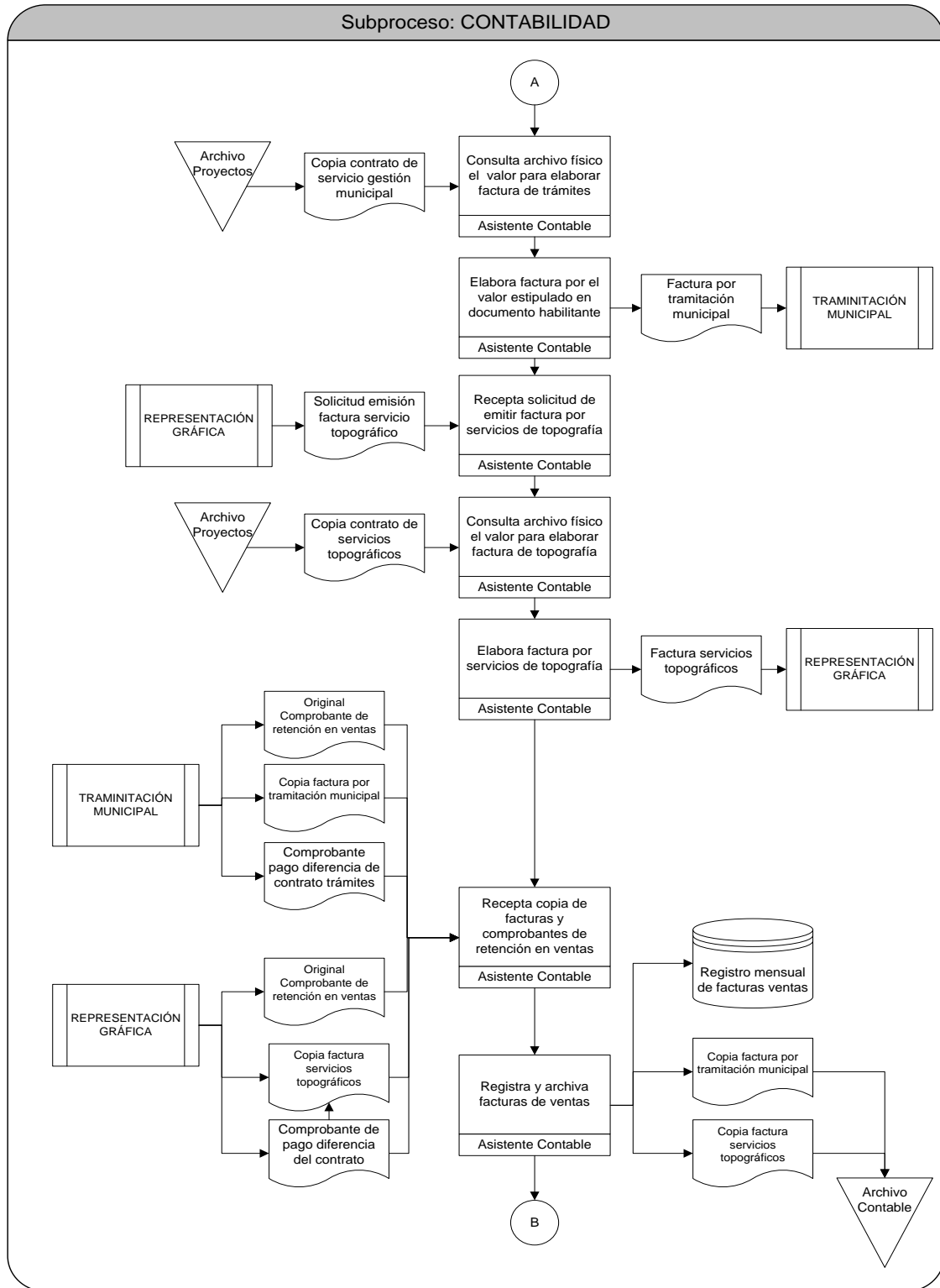
## ANEXO 8

**DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO CONTABILIDAD**

**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## Anexo 8-1

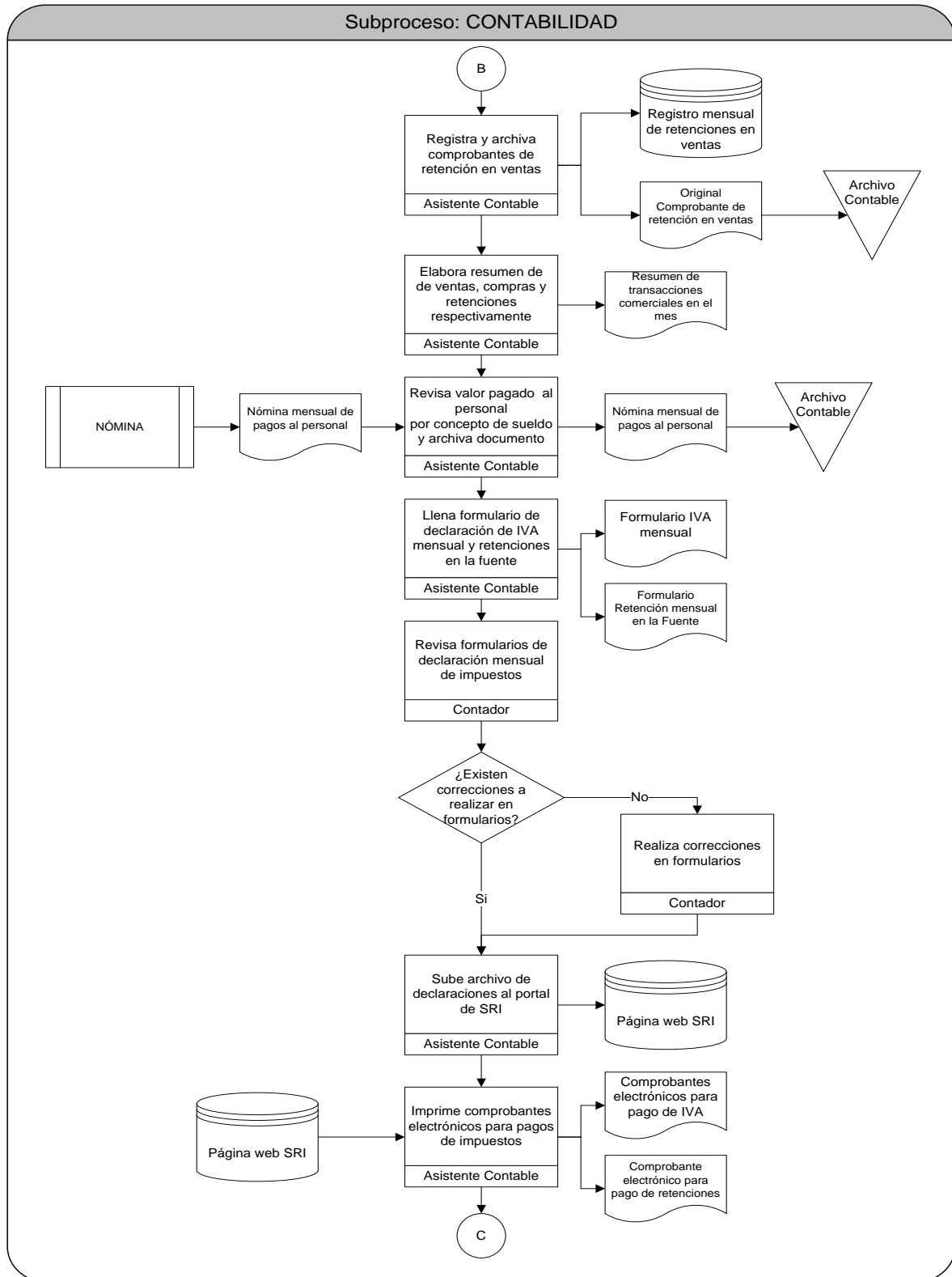
## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO CONTABILIDAD



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## Anexo 8-2

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO CONTABILIDAD

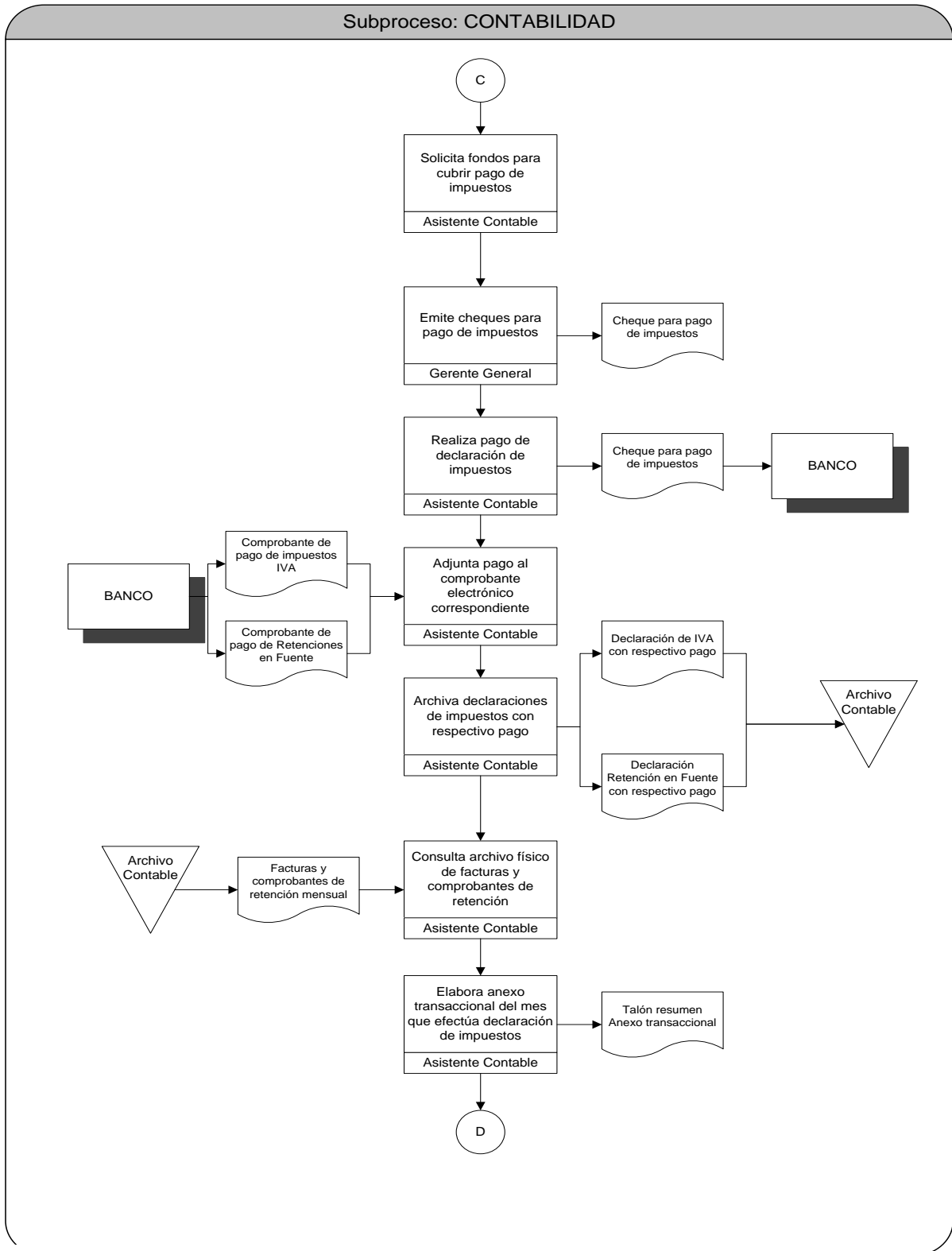


**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## Anexo 8-3

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO CONTABILIDAD

Subproceso: CONTABILIDAD



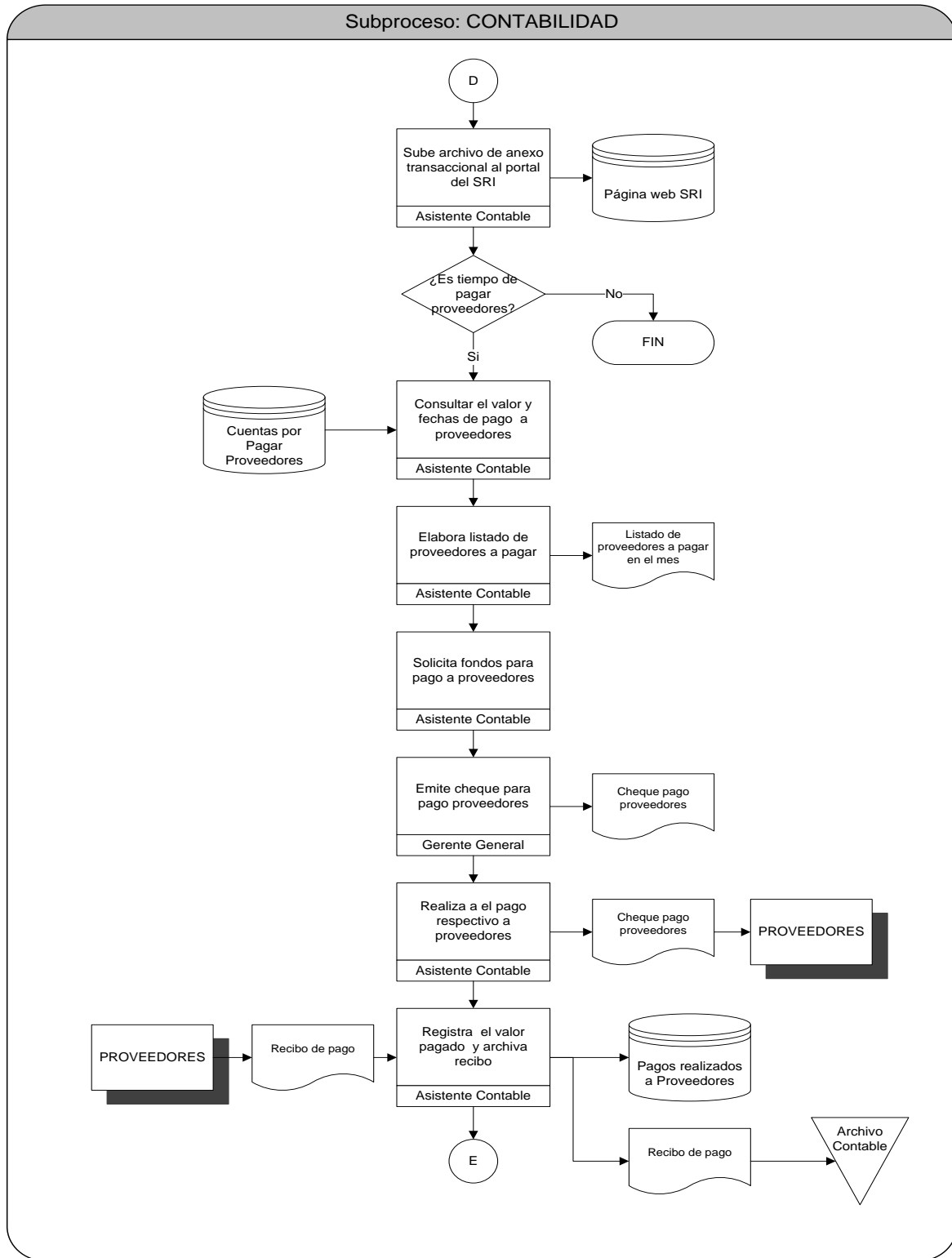
**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito



## Anexo 8-4

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO CONTABILIDAD

## Subproceso: CONTABILIDAD

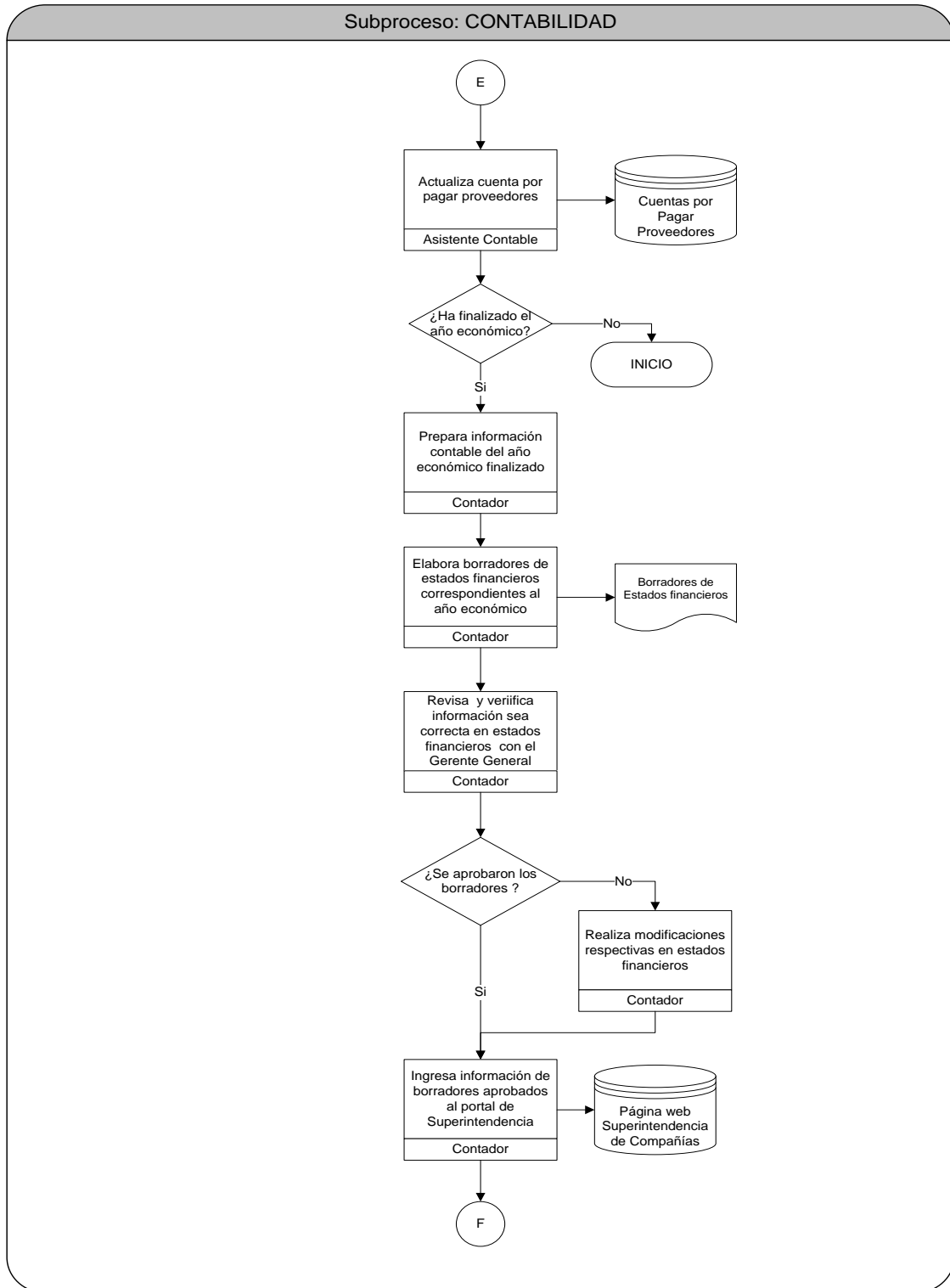


**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## Anexo 8-5

**DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO CONTABILIDAD**

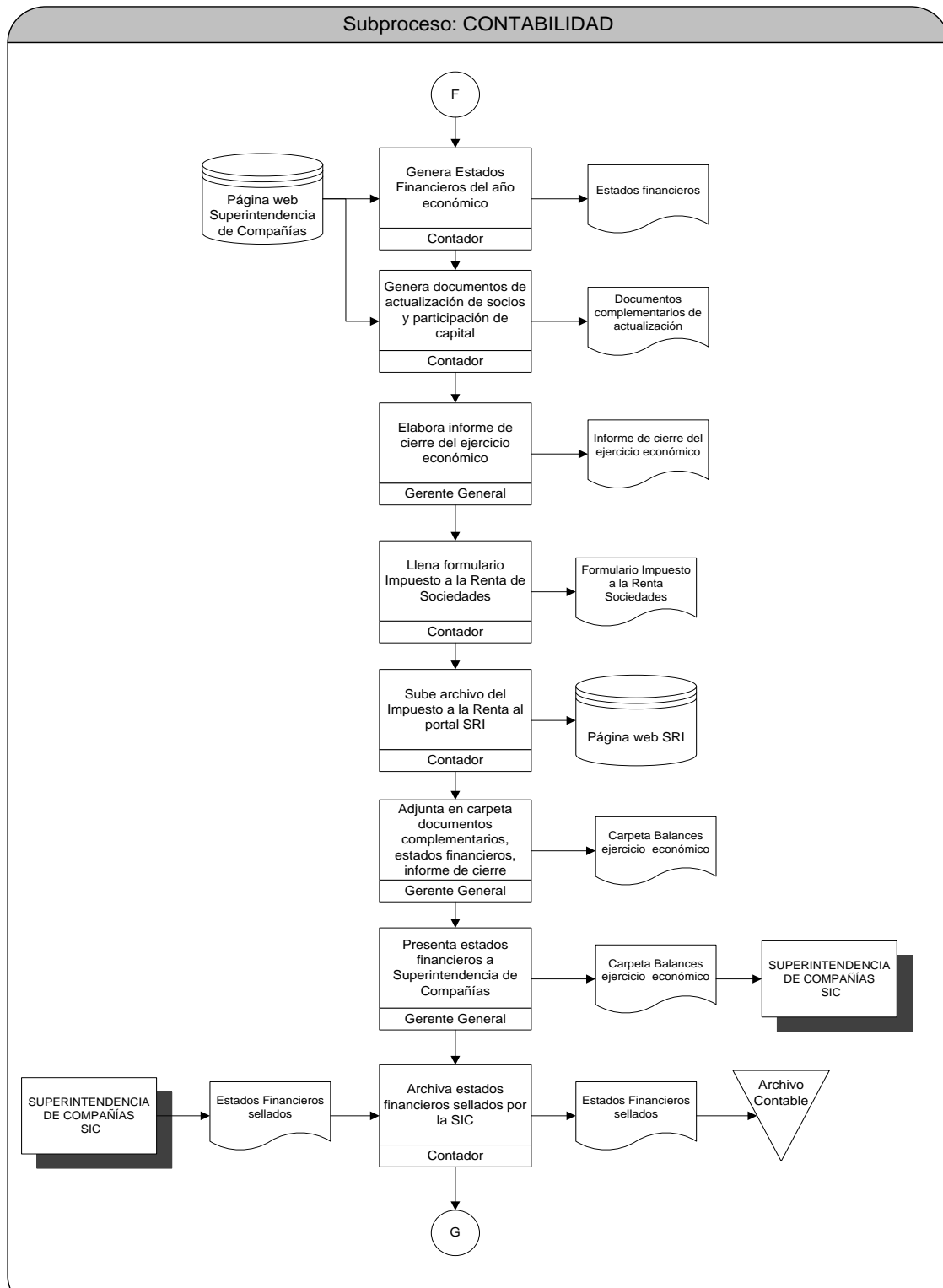
Subproceso: CONTABILIDAD



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## Anexo 8-6

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO CONTABILIDAD

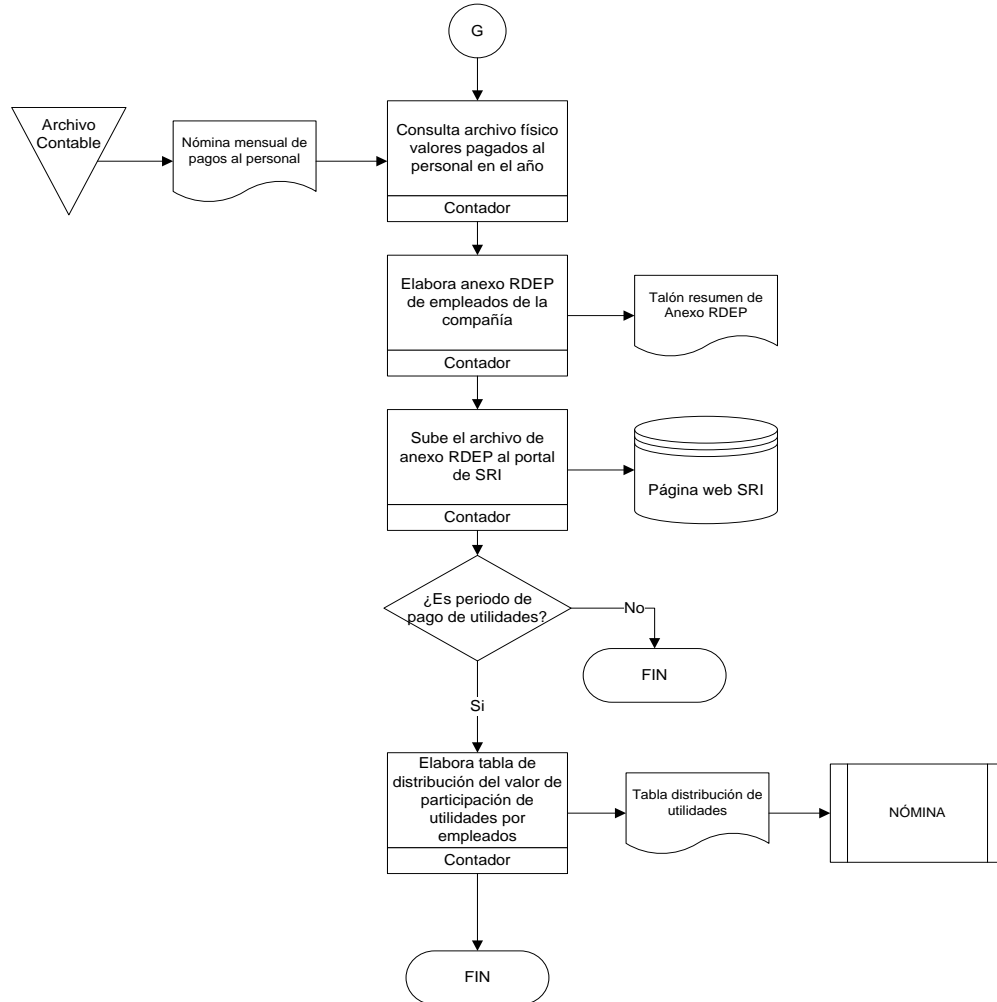


**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## Anexo 8-7

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO CONTABILIDAD

Subproceso: CONTABILIDAD

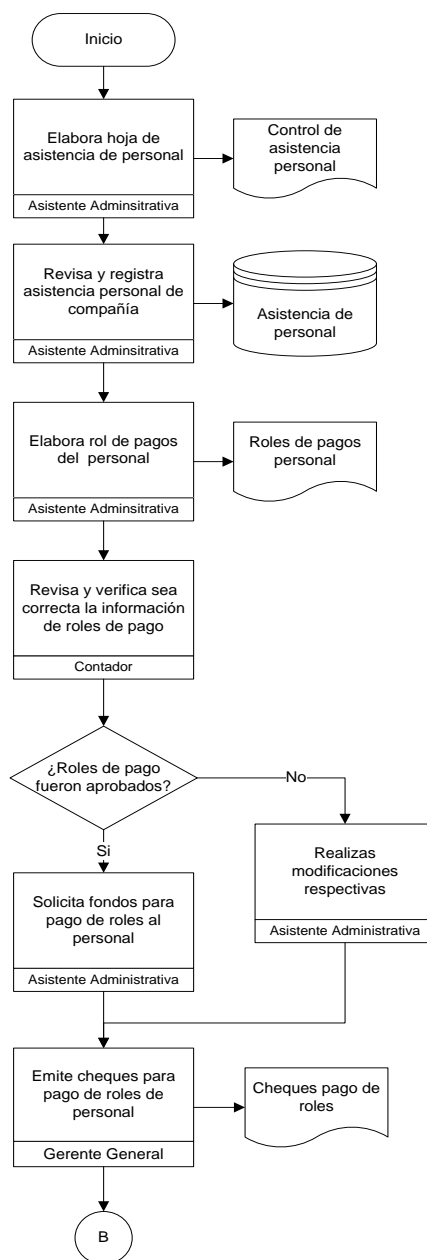


**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## ANEXO 9

**DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO NÓMINA**

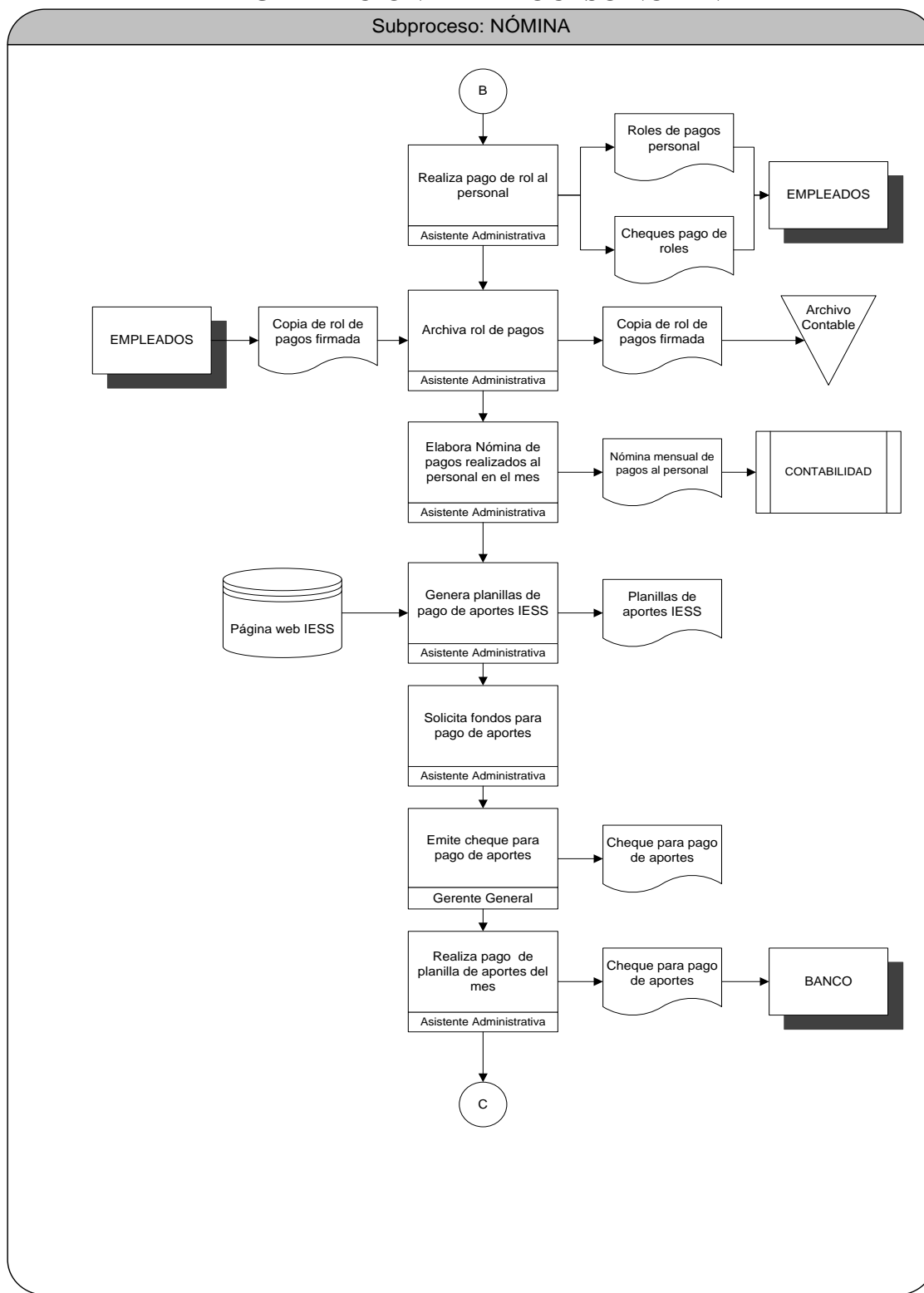
Diagrama de Flujo Situación Actual  
**Proceso: Gestión Administrativa**  
 Subproceso: NÓMINA



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## Anexo 9-1

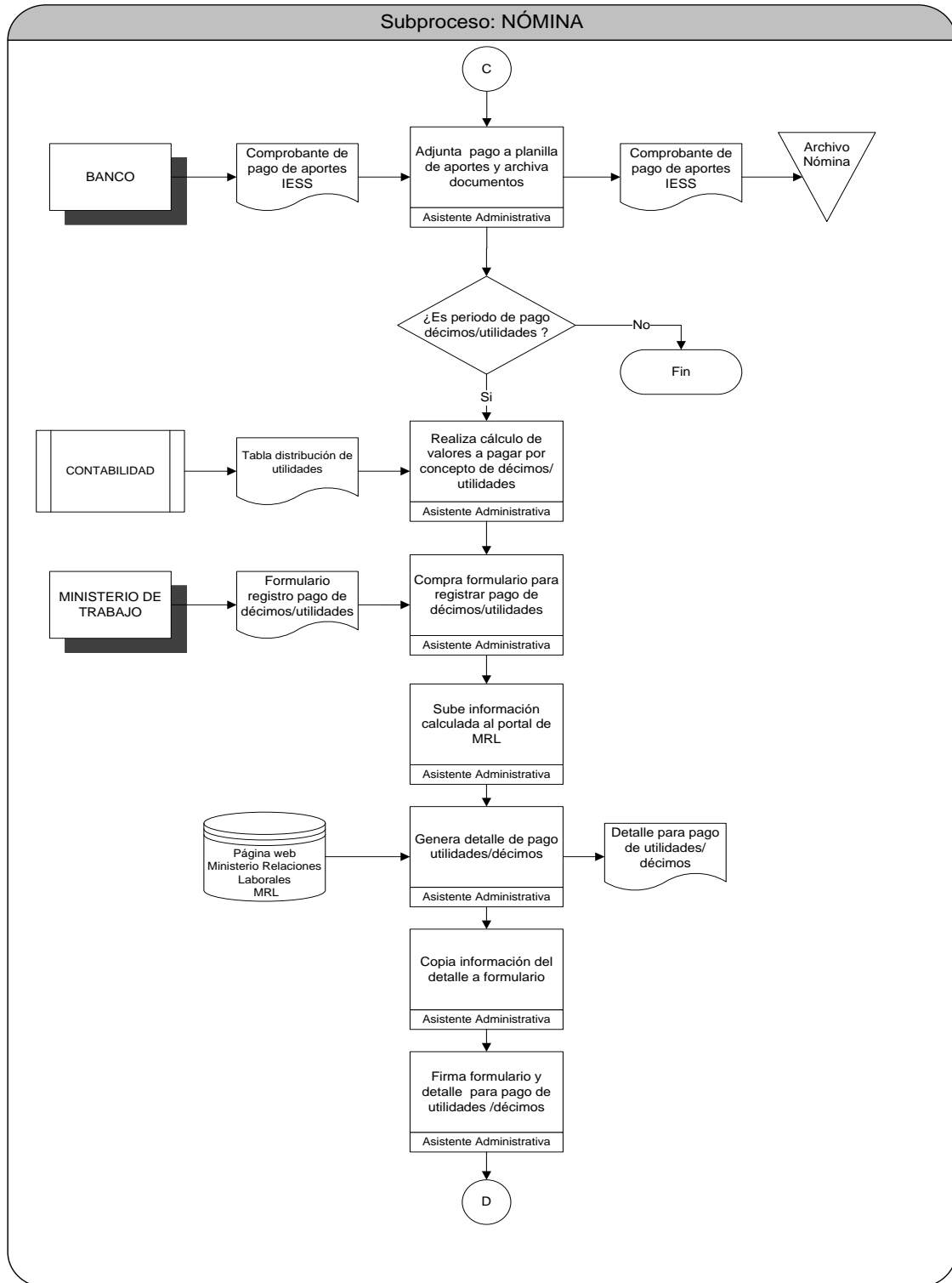
## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO NÓMINA



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## Anexo 9-2

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO NÓMINA

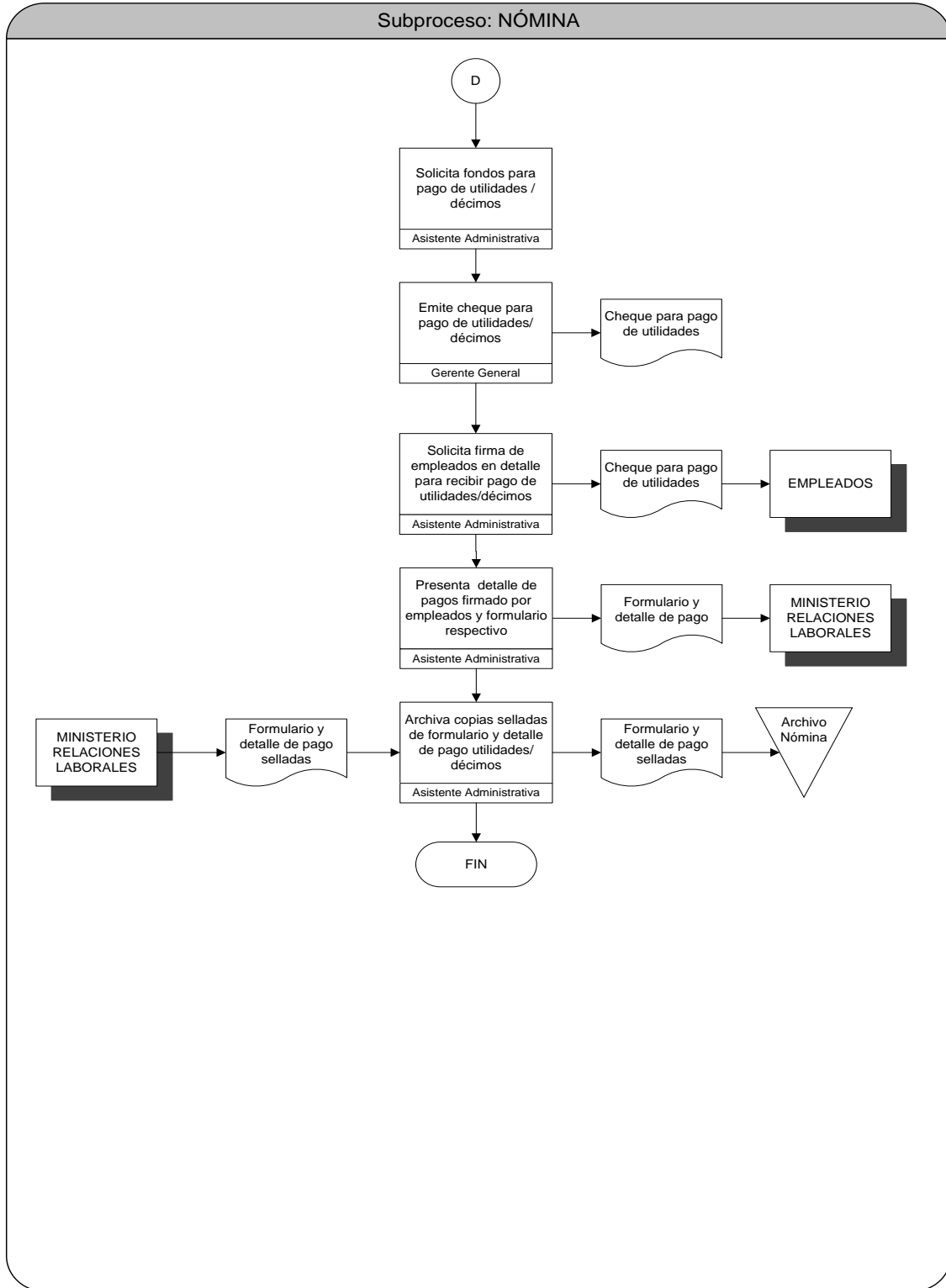


**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## Anexo 9-3

## DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO NÓMINA

Subproceso: NÓMINA



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

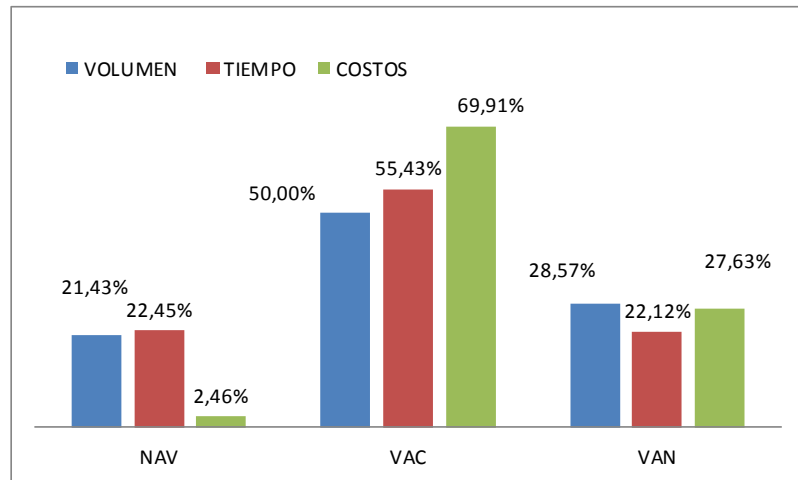


**ANEXOS: ANÁLISIS VALOR AGREGADO DE PROCESOS SITUACIÓN  
ACTUAL (10-16)**

## ANEXO 10

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO CONTRATACIÓN DE SERVICIOS TOPOGRÁFICOS

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Analiza requerimientos del cliente	Topógrafo	40 min	cada 2	Días	10 veces	66,7 hrs/mes	\$ 291,67	VAC
2	Se dirige al sitio para reconocer el área de terreno	Topógrafo	20 min	cada 1	Semanas	8 veces	10,7 hrs/mes	\$ 46,67	VAN
3	Evalúa personal y equipos requeridos para medición	Topógrafo	15 min	cada 1	Semanas	8 veces	8,0 hrs/mes	\$ 35,00	VAN
4	Determina el valor m2 según forma de terreno	Topógrafo	10 min	cada 1	Semanas	8 veces	5,3 hrs/mes	\$ 23,33	VAN
5	Realiza descuento respectivo del valor normal del m2	Topógrafo	8 min	cada 1	Semanas	12 veces	6,4 hrs/mes	\$ 28,00	VAC
6	Emite contrato de servicios topográficos	Topógrafo	10 min	cada 3	Días	6 veces	6,7 hrs/mes	\$ 29,17	VAC
7	Aclara inquietudes del cliente respecto al contrato	Topógrafo	8 min	cada 3	Días	9 veces	8,0 hrs/mes	\$ 35,00	VAC
8	Solicita al cliente el 50% anticipo del contrato	Topógrafo	1 min	cada 3	Días	8 veces	0,9 hrs/mes	\$ 3,89	VAC
9	Espera por cliente		30 min	cada 3	Días	10 veces	33,3 hrs/mes		NAV
10	Firma contrato conjuntamente con el cliente en dos ejemplares	Gerente General	3 min	cada 1	Semanas	6 veces	1,2 hrs/mes	\$ 9,00	VAC
11	Envía comprobante de depósito anticipo del contrato a Contabilidad	Topógrafo	2 min	cada 1	Semanas	9 veces	1,2 hrs/mes	\$ 5,25	NAV
12	Entrega original del contrato al cliente y conserva copia	Topógrafo	1 min	cada 1	Semanas	6 veces	0,4 hrs/mes	\$ 1,75	VAC
13	Elabora y envía solicitud de medición por contratos a Levantamiento Topográfico	Topógrafo	30 min	cada 1	Semanas	6 veces	12,0 hrs/mes	\$ 52,50	VAN
14	Envía copia de contrato de servicios para su archivo a Contabilidad	Topógrafo	5 min	cada 2	Semanas	12 veces	2,0 hrs/mes	\$ 8,75	NAV



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

	VOLUMEN	TIEPO	COSTOS
NAV	3	36,53	\$ 14,00
VAC	7	90,22	\$ 398,47
VAN	4	36,00	\$ 157,50
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>162,76</b>	<b>\$ 569,97</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	21,43%	22,45%	2,46%
VAC	50,00%	55,43%	69,91%
VAN	28,57%	22,12%	27,63%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Gerente General	7,14%	1,20	\$ 9,00
Topógrafo	85,71%	128,22	\$ 560,97
Esperas	7,14%	33,33	\$ -
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>162,76</b>	<b>\$ 569,97</b>

<b>Total carga</b>	162,8 hrs/mes
<b>Requiere</b>	1,02 personas

Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

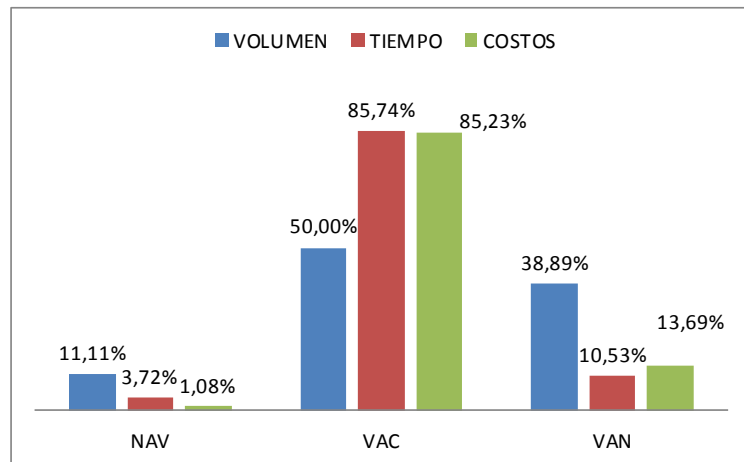
Responsables	Costo
Topógrafo	\$ 700,00
Gerente General	\$ 1.200,00
	\$ 1.900,00

## ANEXO 11

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisa solicitud de levantamiento topográfico	Topógrafo	20 min	cada 2	Días	3 veces	10,0 hrs/mes	\$ 43,75	VAN
2	Elabora cronograma de levantamientos a realizar	Topógrafo	30 min	cada 1	Semanas	2 veces	4,0 hrs/mes	\$ 17,50	VAN
3	Se dirige al sitio efectuar la medición	Topógrafo	15 min	cada 1	Semanas	8 veces	8,0 hrs/mes	\$ 35,00	VAC
4	Espera por desplazamiento		60 min	cada 1	Días	1 veces	20,0 hrs/mes		NAV
5	Determina puntos de ubicación de GPS	Topógrafo	15 min	cada 1	Días	9 veces	45,0 hrs/mes	\$ 196,88	VAC
6	Instala GPS y toma puntos de control	Topógrafo	10 min	cada 1	Días	12 veces	40,0 hrs/mes	\$ 175,00	VAC
7	Señala puntos de control con aerosol rojo	Operario	20 min	cada 1	Días	9 veces	60,0 hrs/mes	\$ 120,00	VAC
8	Instala Estación Total en puntos de control señalados	Topógrafo	10 min	cada 1	Días	9 veces	30,0 hrs/mes	\$ 131,25	VAC
9	Nivela posición de Estación Total en piso irregular	Topógrafo	8 min	cada 1	Días	5 veces	13,3 hrs/mes	\$ 58,33	VAC
10	Señala puntos de detalle para construcciones existentes en el área	Operario	20 min	cada 1	Días	10 veces	66,7 hrs/mes	\$ 133,33	VAC
11	Organiza recorrido del Operario que lleva el prisma de medición	Topógrafo	8 min	cada 1	Días	2 veces	5,3 hrs/mes	\$ 23,33	VAN
12	Recorre linderos del área con el prisma	Operario	40 min	cada 1	Días	20 veces	266,7 hrs/mes	\$ 533,33	VAC
13	Captura datos con disparo de láser y guarda en memoria de equipo	Topógrafo	5 min	cada 1	Días	20 veces	33,3 hrs/mes	\$ 145,83	VAC
14	Dibuja croquis del área de terreno y construcciones existentes	Topógrafo	30 min	cada 1	Días	1 veces	10,0 hrs/mes	\$ 43,75	VAN
15	Desarma cuidadosamente los equipos	Operario	8 min	cada 1	Días	9 veces	24,0 hrs/mes	\$ 48,00	VAN
16	Descarga datos almacenados en memoria de equipo	Topógrafo	5 min	cada 2	Días	3 veces	2,5 hrs/mes	\$ 10,94	VAN
17	Graba y envía CD para diseño de planos a representación Gráfica	Topógrafo	5 min	cada 1	Días	8 veces	13,3 hrs/mes	\$ 58,33	VAN
18	Coordina el replanteo de medidas en el cronograma de trabajo	Topógrafo	8 min	cada 3	Días	5 veces	4,4 hrs/mes	\$ 19,44	NAV

\$ 1.794,01



Fuente: Estudio Realizado  
Elaborado por: Mayra Tito

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	11,11%	3,72%	1,08%
VAC	50,00%	85,74%	85,23%
VAN	38,89%	10,53%	13,69%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Etiquetas d	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	2	24,44	\$ 19,44
VAC	9	563,00	\$ 1.528,96
VAN	7	69,17	\$ 245,60
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>656,61</b>	<b>\$ 1.794,01</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Operario	22,22%	417,33	\$ 834,67
Topógrafo	72,22%	219,28	\$ 959,34
Esperas	5,56%	20,00	\$ -
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>656,61</b>	<b>\$ 1.794,01</b>

<b>Total carga</b>	656,6 hrs/mes
<b>Requiere</b>	4,10 personas

Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

Responsables	Costo
Topógrafo	\$ 700,00
Operario	\$ 320,00
	\$ 1.020,00

## ANEXO 12

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO REPRESENTACIÓN GRÁFICA**

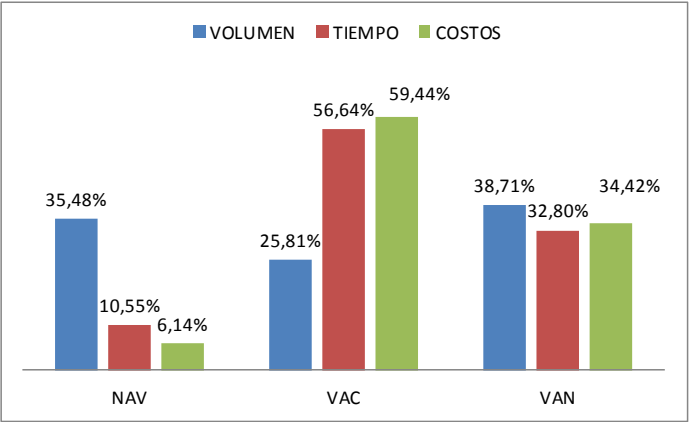
No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisa solicitud de diseño de planos	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 1	Días	5 veces	16,7 hrs/mes	\$ 83,33	VAN
2	Elabora solicitud y envía de levantamiento topográfico para trámites a Levantamiento	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 1	Días	6 veces	20,0 hrs/mes	\$ 100,00	VAN
3	Espera por proceso		20 min	cada 2	Días	2 veces	6,7 hrs/mes		NAV
4	Revisa archivos de datos de medición	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 1	Días	2 veces	6,7 hrs/mes	\$ 33,33	VAN
5	Introduce datos al programa AUTOCAD	Jefe de Unidad Técnica	20 min	cada 1	Días	7 veces	46,7 hrs/mes	\$ 233,33	VAC
6	Realiza el dibujo del plano según datos de medición	Jefe de Unidad Técnica	60 min	cada 2	Días	3 veces	30,0 hrs/mes	\$ 150,00	VAC
7	Realiza medición del inmueble	Jefe de Unidad Técnica	40 min	cada 2	Días	8 veces	53,3 hrs/mes	\$ 266,67	VAC
8	Elabora un borrador de la estructura del inmueble	Jefe de Unidad Técnica	20 min	cada 1	Días	12 veces	80,0 hrs/mes	\$ 400,00	VAN
9	Dibuja plano en AUTOCAD en base a borrador de medición inmueble	Jefe de Unidad Técnica	90 min	cada 2	Días	9 veces	135,0 hrs/mes	\$ 675,00	VAC
10	Almacena archivo digital de planos	Jefe de Unidad Técnica	3 min	cada 1	Días	15 veces	15,0 hrs/mes	\$ 75,00	VAN
11	Graba CD con archivo de planos	Jefe de Unidad Técnica	5 min	cada 3	Días	7 veces	3,9 hrs/mes	\$ 19,44	VAN
12	Imprime planos del archivo grabado en CD	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 1	Semanas	9 veces	6,0 hrs/mes	\$ 30,00	VAC
13	Firma planos impresos	Jefe de Unidad Técnica	5 min	cada 1	Días	12 veces	20,0 hrs/mes	\$ 100,00	VAC
14	Envía CD y planos firmados para trámites a Tramitación Municipal	Jefe de Unidad Técnica	8 min	cada 3	Días	6 veces	5,3 hrs/mes	\$ 26,67	NAV
15	Elabora solicitud de emisión de factura servicios topográficos	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 1	Semanas	8 veces	5,3 hrs/mes	\$ 26,67	VAN
16	Adjunta en carpeta factura, CD y planos	Jefe de Unidad Técnica	5 min	cada 2	Semanas	9 veces	1,5 hrs/mes	\$ 7,50	VAN
17	Solicita al cliente pago de la diferencia en contrato	Jefe de Unidad Técnica	8 min	cada 1	Semanas	4 veces	2,1 hrs/mes	\$ 10,67	VAN
18	Espera por cliente		20 min	cada 4	Días	8 veces	13,3 hrs/mes		NAV
19	Solicita firma en factura de ventas y firma retención	Jefe de Unidad Técnica	2 min	cada 1	Semanas	5 veces	0,7 hrs/mes	\$ 3,33	VAC
20	Envía copia de factura de ventas y original de retención a Contabilidad	Jefe de Unidad Técnica	1 min	cada 1	Semanas	5 veces	0,3 hrs/mes	\$ 1,67	NAV
21	Entrega CD y planos, orginal factura y copia de retencion al cliente	Jefe de Unidad Técnica	1 min	cada 1	Semanas	5 veces	0,3 hrs/mes	\$ 1,67	VAC
22	Espera por cliente		20 min	cada 3	Semanas	2 veces	0,9 hrs/mes		NAV
23	Toma notas de cambios a efectuar en planos con novedad	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 3	Semanas	2 veces	0,4 hrs/mes	\$ 2,22	NAV
24	Corrige en AUTOCAD medidas en base a Ortofoto del IGM	Jefe de Unidad Técnica	35 min	cada 4	Días	5 veces	14,6 hrs/mes	\$ 72,92	VAN
25	Imprime y firma planos corregidos	Jefe de Unidad Técnica	20 min	cada 1	Semanas	3 veces	4,0 hrs/mes	\$ 20,00	NAV

**Fuente:** Estudio Realizado**Elaborado por:** Mayra Tito

Anexo 12-1

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO REPRESENTACIÓN GRÁFICA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
26	Graba CD de archivo planos corregidos	Jefe de Unidad Técnica	5 min	cada 1	Semanas	3 veces	1,0 hrs/mes	\$ 5,00	NAV
27	Entrega CD y planos corregidos al Cliente	Jefe de Unidad Técnica	3 min	cada 1	Semanas	2 veces	0,4 hrs/mes	\$ 2,00	NAV
28	Verifica necesidad de realizar comprobación in situ de medidas	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 3	Semanas	3 veces	0,7 hrs/mes	\$ 3,33	VAN
29	Elabora y envía solicitud de replanteo de medidas a Levantamiento Topográfico	Jefe de Unidad Técnica	20 min	cada 2	Semanas	4 veces	2,7 hrs/mes	\$ 13,33	VAN
30	Espera por proceso		20 min	cada 2	Semanas	5 veces	3,3 hrs/mes		NAV
31	Realiza correcciones en archivo de planos con novedad grave	Jefe de Unidad Técnica	40 min	cada 1	Semanas	7 veces	18,7 hrs/mes	\$ 93,33	NAV



	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	11	54,40	\$ 150,89
VAC	8	292,00	\$ 1.460,00
VAN	12	169,11	\$ 845,53
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>515,51</b>	<b>\$ 2.456,42</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	35,48%	10,55%	6,14%
VAC	25,81%	56,64%	59,44%
VAN	38,71%	32,80%	34,42%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Jefe de Unidad Técnica	87,10%	491,28	\$ 2.456,42
Esperas	12,90%	24,22	\$ -
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>515,51</b>	<b>\$ 2.456,42</b>

\$ 2.456,42	
<b>Total carga</b>	515,5 hrs/mes
<b>Requiere</b>	3,22 personas

Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

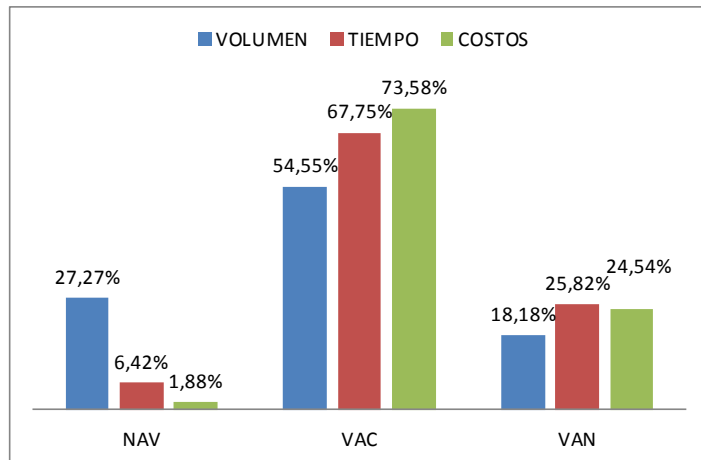
Responsables	Costo
Jefe de Unidad Técnica	\$ 800,00
	\$ 800,00

Fuente: Estudio Realizado  
Elaborado por: Mayra Tito

## ANEXO 13

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO ASESORIA DE TRÁMITES

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Analiza requerimientos del cliente	Jefe de Unidad Técnica	30 min	cada 2	Días	9 veces	45,0 hrs/mes	\$ 225,00	VAC
2	Determina tipo de trámite municipal a realizar	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 2	Días	9 veces	15,0 hrs/mes	\$ 75,00	VAC
3	Explica al cliente los requisitos, procesos a seguir y valor a pagar por el trámite	Jefe de Unidad Técnica	20 min	cada 2	Días	10 veces	33,3 hrs/mes	\$ 166,67	VAN
4	Elabora contrato de gestión municipal	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 1	Semanas	6 veces	4,0 hrs/mes	\$ 20,00	VAC
5	Solicita al cliente anticipo del 50% del valor del contrato	Jefe de Unidad Técnica	20 min	cada 1	Días	7 veces	46,7 hrs/mes	\$ 233,33	VAC
6	Espera por cliente		20 min	cada 1	Semanas	4 veces	5,3 hrs/mes		NAV
7	Firma contrato en dos copias	Gerente General	5 min	cada 2	Días	3 veces	2,5 hrs/mes	\$ 18,75	VAC
8	Entrega original del contrato al cliente y conserva copia del mismo	Jefe de Unidad Técnica	2 min	cada 1	Semanas	4 veces	0,5 hrs/mes	\$ 2,67	VAC
9	Envía copia de contrato y comprobante de anticipo a Contabilidad	Jefe de Unidad Técnica	1 min	cada 3	Días	4 veces	0,4 hrs/mes	\$ 2,22	NAV
10	Arma carpeta con la documentación facilitada por el cliente	Asistente Administrativa	10 min	cada 2	Días	6 veces	10,0 hrs/mes	\$ 25,00	VAN
11	Envía carpeta con documentación del cliente a Tramitación Municipal	Asistente Administrativa	5 min	cada 2	Días	6 veces	5,0 hrs/mes	\$ 12,50	NAV
								\$ 781,14	



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	3	10,78	\$ 14,72
VAC	6	113,70	\$ 574,75
VAN	2	43,33	\$ 191,67
<b>Total general</b>	<b>11</b>	<b>167,81</b>	<b>\$ 781,14</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	27,27%	6,42%	1,88%
VAC	54,55%	67,75%	73,58%
VAN	18,18%	25,82%	24,54%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Asistente Administrativa	18,18%	15,00	\$ 37,50
Gerente General	9,09%	2,50	\$ 18,75
Jefe de Unidad Técnica	63,64%	144,98	\$ 724,89
Esperas	9,09%	5,33	\$ -
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>167,81</b>	<b>\$ 781,14</b>

<b>Total carga</b>	167,8 hrs/mes
<b>Requiere</b>	1,05 personas

Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

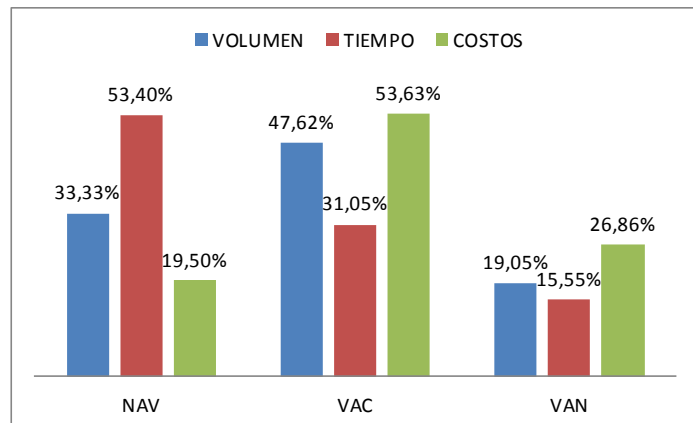
Responsables	Costo
Jefe de Unidad Técnica	\$ 800,00
Asistente Administrativa	\$ 400,00
Gerente General	\$ 1.200,00
	\$ 2.400,00

## ANEXO 14

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO TRAMITACIÓN MUNICIPAL

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisa documentación del cliente	Asistente Administrativa	10 min	cada 3	Días	6 veces	6,7 hrs/mes	\$ 16,67	VAC
2	Verfica y solicita documentos faltantes requeridos para el trámite	Asistente Administrativa	15 min	cada 3	Días	9 veces	15,0 hrs/mes	\$ 37,50	VAC
3	Espera por Cliente		20 min	cada 2	Días	5 veces	16,7 hrs/mes		NAV
4	Llena formulario acorde al trámite que se va a realizar	Asistente Administrativa	10 min	cada 2	Días	4 veces	6,7 hrs/mes	\$ 16,67	VAC
5	Solicita diseño de planos requerido en el trámite a Representación Gráfica	Asistente Administrativa	10 min	cada 2	Días	6 veces	10,0 hrs/mes	\$ 25,00	VAC
6	Arma carpeta con documentación del cliente, formulario, CD y planos	Asistente Administrativa	8 min	cada 3	Días	5 veces	4,4 hrs/mes	\$ 11,11	VAN
7	Ingresa carpeta en el Municipio correspondiente	Asistente Administrativa	30 min	cada 1	Días	3 veces	30,0 hrs/mes	\$ 75,00	VAC
8	Averigua periodicamente estado de trámites en el Municipio	Asistente Administrativa	10 min	cada 1	Semanas	9 veces	6,0 hrs/mes	\$ 15,00	VAC
9	Espera por Aprobación Municipio		40 min	cada 1	Días	5 veces	66,7 hrs/mes		NAV
10	Revisa respuesta del Municipio respecto al trámite ingresado	Asistente Administrativa	10 min	cada 1	Semanas	4 veces	2,7 hrs/mes	\$ 6,67	VAN
11	Solicita se emita factura por gestión municipal	Asistente Administrativa	8 min	cada 2	Semanas	5 veces	1,3 hrs/mes	\$ 3,33	VAC
12	Solicita al cliente realizar el pago de la diferencia del contrato	Asistente Administrativa	5 min	cada 2	Semanas	9 veces	1,5 hrs/mes	\$ 3,75	VAC
13	Espera por cliente		20 min	cada 3	Semanas	7 veces	3,1 hrs/mes		NAV
14	Solicita firma en factura al cliente y firma retención respectiva	Asistente Administrativa	5 min	cada 2	Días	6 veces	5,0 hrs/mes	\$ 12,50	VAC
15	Entrega trámite aprobando, documentación y copia de retención al cliente	Asistente Administrativa	8 min	cada 3	Semanas	7 veces	1,2 hrs/mes	\$ 3,11	VAC
16	Envía copia de factura y origina de retención a Contabilidad	Asistente Administrativa	2 min	cada 2	Días	5 veces	1,7 hrs/mes	\$ 4,17	NAV
17	Revisa las observaciones desfavorables del trámite no aprobado	Asistente Administrativa	10 min	cada 1	Días	4 veces	13,3 hrs/mes	\$ 33,33	VAN
18	Solicita a Representación Gráfica realice cambios en CD y planos	Asistente Administrativa	8 min	cada 1	Días	7 veces	18,7 hrs/mes	\$ 46,67	NAV
19	Modifica formulario de trámite	Asistente Administrativa	10 min	cada 3	Días	9 veces	10,0 hrs/mes	\$ 25,00	NAV
20	Espera por proceso		20 min	cada 1	Días	4 veces	26,7 hrs/mes		NAV
21	Adjunta a carpeta formulario, CD y planos modificados	Asistente Administrativa	8 min	cada 1	Días	8 veces	21,3 hrs/mes	\$ 53,33	VAN

\$ 388,81



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	7	143,44	\$ 75,83
VAC	10	83,41	\$ 208,53
VAN	4	41,78	\$ 104,44
<b>Total general</b>	<b>21</b>	<b>268,63</b>	<b>\$ 388,81</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	33,33%	53,40%	19,50%
VAC	47,62%	31,05%	53,63%
VAN	19,05%	15,55%	26,86%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Asistente Administrativa	80,95%	155,52	\$ 388,81
Esperas	19,05%	113,11	\$ -
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>268,63</b>	<b>\$ 388,81</b>

<b>Total carga</b>	268,6 hrs/mes
<b>Requiere</b>	1,68 personas

Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

Responsables	Costo
Asistente Administrativa	\$ 400,00
	\$ 400,00

## ANEXO 15

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO CONTABILIDAD

Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
Archiva documentos para posterior consulta de valor factura	Asistente Contable	5 min	cada 3	Días	8 veces	4,4 hrs/mes	\$ 12,50	VAN
Registra y archiva facturas de compras efectuadas en el mes	Asistente Contable	10 min	cada 2	Días	3 veces	5,0 hrs/mes	\$ 14,06	VAN
Registra valor de facturas de compras a proveedores con créditos	Asistente Contable	8 min	cada 2	Días	7 veces	9,3 hrs/mes	\$ 26,25	VAN
Elabora retenciones para facturas de compras	Asistente Contable	10 min	cada 2	Días	6 veces	10,0 hrs/mes	\$ 28,13	VAN
Registra y archiva retenciones en compras realizadas	Asistente Contable	8 min	cada 1	Semanas	4 veces	2,1 hrs/mes	\$ 6,00	VAN
Espera por proceso		20 min	cada 3	Días	5 veces	11,1 hrs/mes		NAV
Recepta solicitud para emitir factura por tramitación municipal	Asistente Contable	3 min	cada 2	Días	7 veces	3,5 hrs/mes	\$ 9,84	VAC
Consulta archivo físico el valor para factura por gestión municipal	Asistente Contable	5 min	cada 2	Días	6 veces	5,0 hrs/mes	\$ 14,06	VAN
Elabora y envía factura por valor estipulado en contrato de gestión municipal a Tramitación M.	Asistente Contable	10 min	cada 2	Días	6 veces	10,0 hrs/mes	\$ 28,13	VAC
Espera por proceso		20 min	cada 3	Días	9 veces	20,0 hrs/mes		NAV
Recepta solicitud para emitir factura por servicios de topografía	Asistente Contable	3 min	cada 4	Días	8 veces	2,0 hrs/mes	\$ 5,63	VAC
Consulta archivo físico el valor para factura por servicios topográficos	Asistente Contable	5 min	cada 4	Días	8 veces	3,3 hrs/mes	\$ 9,38	VAN
Elabora y envía factura por valor estipulado en contrato de servicios topográficos a Representación Gráfica	Asistente Contable	10 min	cada 4	Días	8 veces	6,7 hrs/mes	\$ 18,75	VAC
Recepta copia de facturas y comprobantes de retención en ventas	Asistente Contable	3 min	cada 2	Días	7 veces	3,5 hrs/mes	\$ 9,84	VAN
Registra y archiva facturas de ventas	Asistente Contable	8 min	cada 2	Días	4 veces	5,3 hrs/mes	\$ 15,00	VAN
Registra y archiva retenciones en ventas	Asistente Contable	8 min	cada 2	Días	4 veces	5,3 hrs/mes	\$ 15,00	VAN
Elabora resumen de transacciones comerciales en el mes	Asistente Contable	30 min	cada 1	Meses	2 veces	1,0 hrs/mes	\$ 2,81	VAN
Revisa valor pagado personal por concepto de sueldos	Asistente Contable	10 min	cada 1	Meses	4 veces	0,7 hrs/mes	\$ 1,88	VAN
Llena formulario declaración IVA y retenciones en la fuente	Asistente Contable	30 min	cada 1	Meses	3 veces	1,5 hrs/mes	\$ 4,22	VAC
Revisa y verifica que los formularios de declaración de impuestos sean correctos	Contador	10 min	cada 1	Meses	5 veces	0,8 hrs/mes	\$ 3,39	VAN
Realiza modificaciones en formularios de impuestos	Contador	15 min	cada 1	Meses	2 veces	0,5 hrs/mes	\$ 2,03	NAV
Sube archivo de declaraciones a la página web del SRI	Asistente Contable	5 min	cada 1	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,23	VAC
Imprime comprobantes electrónicos para pago de impuestos	Asistente Contable	3 min	cada 1	Meses	4 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,56	VAN
Solicita fondos para cubrir pago de impuestos	Asistente Contable	8 min	cada 1	Meses	3 veces	0,4 hrs/mes	\$ 1,13	VAC
Emite cheques para pago de impuestos mensuales	Gerente General	8 min	cada 1	Meses	5 veces	0,7 hrs/mes		NAV
Espera por actividad		10 min	cada 1	Meses	4 veces	0,7 hrs/mes	\$ 5,00	VAC
Realiza pago de declaración de impuestos	Asistente Contable	20 min	cada 1	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 0,94	VAC
Adjunta y archiva pago al comprobante de impuestos respectivo	Asistente Contable	3 min	cada 1	Meses	2 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,28	VAN
Consulta archivo físico de facturas y retenciones	Asistente Contable	10 min	cada 1	Meses	5 veces	0,8 hrs/mes	\$ 2,34	VAN
Elabora anexo transaccional del mes	Asistente Contable	25 min	cada 1	Meses	1 veces	0,4 hrs/mes	\$ 1,17	VAC
Sube archivo de anexo transaccional a página web del SRI	Asistente Contable	5 min	cada 1	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,23	VAC
Consulta valor y fechas de pago a proveedores	Asistente Contable	10 min	cada 1	Meses	8 veces	1,3 hrs/mes	\$ 3,75	VAN

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Mayra Tito

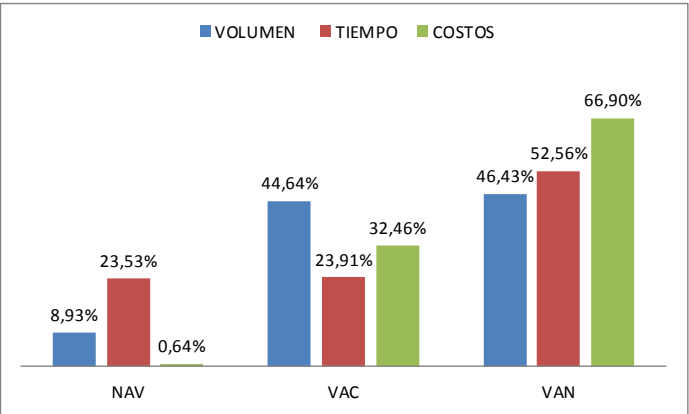


Anexo 15 -1

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL PROCESO CONTABILIDAD

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
33	Elabora listado de proveedores a pagar en el mes	Asistente Contable	20 min	cada 2	Meses	2 veces	0,3 hrs/mes	\$ 0,94	VAC
34	Solicita fondos para pago de proveedores	Asistente Contable	8 min	cada 1	Meses	4 veces	0,5 hrs/mes	\$ 1,50	VAC
36	Emite cheque para pago de proveedores	Gerente General	8 min	cada 1	Meses	5 veces	0,7 hrs/mes		NAV
35	Espera por actividad		10 min	cada 1	Meses	4 veces	0,7 hrs/mes	\$ 5,00	VAC
37	Realiza pago a proveedores respectivamente	Asistente Contable	20 min	cada 1	Semanas	4 veces	5,3 hrs/mes	\$ 15,00	VAC
38	Registra valor y archiva recibo de pago proveedores	Asistente Contable	10 min	cada 3	Días	8 veces	8,9 hrs/mes	\$ 25,00	VAN
39	Actualiza cuenta por pagar proveedores	Asistente Contable	5 min	cada 3	Días	8 veces	4,4 hrs/mes	\$ 12,50	VAN
40	Prepara información contable del año económico	Contador	40 min	cada 1	Meses	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 2,71	VAN
41	Elabora borradores de estados financieros de año económico	Contador	90 min	cada 1	Años	5 veces	0,6 hrs/mes	\$ 2,54	VAN
42	Revisa y verifica información sea correcta en estados financieros	Gerente General	35 min	cada 1	Años	4 veces	0,2 hrs/mes	\$ 1,46	VAN
43	Realiza modificaciones según observaciones del Gerente General	Contador	25 min	cada 1	Años	6 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,85	VAN
44	Ingresa información de borradores aprobados a página web de SIC	Contador	20 min	cada 1	Años	4 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,45	VAC
45	Genera estados financieros del año económico desde la página de la SIC	Contador	8 min	cada 1	Años	7 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,32	VAC
46	Genera documentos de actualización de datos desde la página de la SIC	Contador	8 min	cada 1	Años	9 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,41	VAC
47	Elabora informe de cierre del año económico según estados financieros	Gerente General	40 min	cada 1	Años	4 veces	0,2 hrs/mes	\$ 1,67	VAC
48	Llena formulario declaración Impuesto a la Renta sociedades	Contador	20 min	cada 1	Años	3 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,34	VAC
49	Sube archivo de Impuesto a la Renta a página web de la SIC	Contador	8 min	cada 1	Años	2 veces	0,0 hrs/mes	\$ 0,09	VAC
50	Arma carpeta con generados , informe de cierre y declaración Impuesto a la Renta	Gerente General	10 min	cada 1	Años	4 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,42	VAN
51	Presenta carpeta en oficinas Superintendencia de Compañías	Gerente General	40 min	cada 1	Años	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,42	VAC
52	Archiva estados financieros sellados por la SIC	Gerente General	7 min	cada 1	Años	2 veces	0,0 hrs/mes	\$ 0,15	VAN
53	Consulta archivo físico valores pagados al persona en el año	Contador	10 min	cada 1	Años	8 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
54	Elabora anexo RDEP respecto al personal de la compañía en el año	Contador	25 min	cada 1	Años	6 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,85	VAC
55	Sube el archivo de anexo RDEP a página web del SRI	Contador	6 min	cada 1	Años	2 veces	0,0 hrs/mes	\$ 0,07	VAC
56	Elabora tabla de distribución de utilidades al personal	Contador	10 min	cada 1	Años	4 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,23	VAC

\$ 70,89



Fuente: Estudio Realizado  
Elaborado por: Mayra Tito

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	5	32,94	\$ 2,03
VAC	25	33,47	\$ 102,53
VAN	26	73,59	\$ 211,30
<b>Total general</b>	<b>56</b>	<b>140,01</b>	<b>\$ 315,86</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	8,93%	23,53%	0,64%
VAC	44,64%	23,91%	32,46%
VAN	46,43%	52,56%	66,90%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Asistente Contable	55,36%	102,06	\$ 287,05
Contador	25,00%	3,62	\$ 14,70
Gerente General	12,50%	1,88	\$ 14,10
Esperas	7,14%	32,44	\$ -
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>140,01</b>	<b>\$ 315,86</b>

Total carga	140,0 hrs/mes
Requiere	0,88 personas

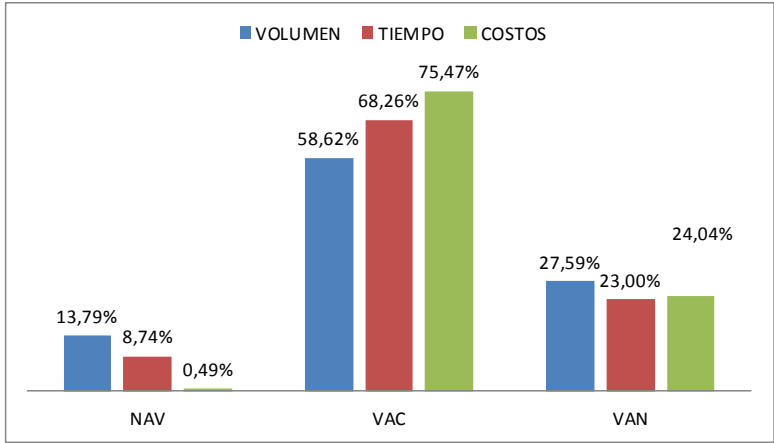
Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

Responsables	Costo
Gerente General	\$ 1.200,00
Contador	\$ 650,00
Asistente Contable	\$ 450,00
	\$ 2.300,00

ANEXO 16. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN ACTUAL  
PROCESO NÓMINA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Elabora hoja de asistencia de personal	Asistente Administrativa	20 min	cada 1	Semanas	8 veces	10,7 hrs/mes	\$ 26,67	VAC
2	Revisa y registra asistencia de personal	Asistente Administrativa	25 min	cada 1	Semanas	8 veces	13,3 hrs/mes	\$ 33,33	VAN
3	Elabora rol de pagos del personal	Asistente Administrativa	60 min	cada 1	Meses	15 veces	15,0 hrs/mes	\$ 37,50	VAC
4	Revisa información de roles de pago sea correcta	Contador	10 min	cada 1	Meses	8 veces	1,3 hrs/mes	\$ 5,42	VAN
5	Realiza modificaciones en roles de pago	Asistente Administrativa	8 min	cada 1	Meses	3 veces	0,4 hrs/mes	\$ 1,00	NAV
6	Solicita fondos para pago de roles al personal	Asistente Administrativa	8 min	cada 4	Semanas	4 veces	0,5 hrs/mes	\$ 1,33	VAC
7	Emite cheque para pago de roles de personal	Gerente General	8 min	cada 4	Semanas	10 veces	1,3 hrs/mes	\$ 10,00	VAC
8	Espera por actividad		10 min	cada 2	Semanas	9 veces	3,0 hrs/mes		NAV
9	Realiza pago de rol a empleados	Asistente Administrativa	25 min	cada 1	Meses	10 veces	4,2 hrs/mes	\$ 10,42	VAC
10	Archiva copia de rol de pagos de cada empleado	Asistente Administrativa	8 min	cada 1	Meses	7 veces	0,9 hrs/mes	\$ 2,33	VAN
11	Elabora Nómina de pagos al personal en el mes	Asistente Administrativa	45 min	cada 4	Semanas	9 veces	6,8 hrs/mes	\$ 16,88	VAC
12	Genera planillas de aportes del IESS	Asistente Administrativa	10 min	cada 2	Semanas	6 veces	2,0 hrs/mes	\$ 5,00	VAC
13	Solicita fondos para pago de aportes IESS	Asistente Administrativa	15 min	cada 3	Semanas	8 veces	2,7 hrs/mes	\$ 6,67	VAN
14	Emite cheque para pago de planilla de aportes	Gerente General	8 min	cada 1	Meses	8 veces	1,1 hrs/mes	\$ 8,00	VAC
15	Espera por actividad		10 min	cada 2	Semanas	10 veces	3,3 hrs/mes		NAV
16	Realiza pago de planilla de aportes IESS	Asistente Administrativa	40 min	cada 1	Meses	3 veces	2,0 hrs/mes	\$ 5,00	VAC
17	Adjunta pago respectivo a planilla de aporte y archiva documentos	Asistente Administrativa	5 min	cada 1	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,21	VAN
18	Realiza cálculos de utilidades / décimos	Asistente Administrativa	60 min	cada 6	Semanas	13 veces	8,7 hrs/mes	\$ 21,67	VAC
19	Compra formulario para registra pago utilidades/ décimos	Asistente Administrativa	40 min	cada 4	Meses	6 veces	1,0 hrs/mes	\$ 2,50	VAC
20	Sube información calculada a la página web del MRL	Asistente Administrativa	10 min	cada 4	Meses	3 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,31	VAC
21	Genera detalle de pago utilidades / décimos	Asistente Administrativa	30 min	cada 4	Meses	10 veces	1,3 hrs/mes	\$ 3,13	VAC
22	Copia información del detalle a formulario de utilidades /décimos	Asistente Administrativa	10 min	cada 4	Meses	3 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,31	VAN
23	Firma formulario y detalle de pago utilidades/ décimos	Asistente Administrativa	15 min	cada 4	Meses	3 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,47	VAC
24	Solicita fondos para pago de utilidades / décimos	Asistente Administrativa	8 min	cada 4	Meses	3 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,25	VAC
25	Emite cheque para pago de utilidades / décimos	Gerente General	8 min	cada 4	Meses	15 veces	0,5 hrs/mes	\$ 3,75	VAC
26	Espera por actividad		10 min	cada 4	Meses	9 veces	0,4 hrs/mes		NAV
27	Solicita firma a empleados en detalle de pago utilidades / décimos para recibir cheque	Asistente Administrativa	8 min	cada 4	Meses	3 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,25	VAN
28	Presenta detalle de pago junto con formulario de utilidades / décimos respectivos	Asistente Administrativa	40 min	cada 1	Años	3 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,42	VAC
29	Archiva copia selladas de detalle de pago y formularios utilidades / décimos.	Asistente Administrativa	60 min	cada 4	Meses	3 veces	0,8 hrs/mes	\$ 1,88	VAN

\$ 204,68



	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	4	7,11	\$ 1,00
VAC	17	55,51	\$ 153,28
VAN	8	18,70	\$ 48,83
<b>Total general</b>	<b>29</b>	<b>81,32</b>	<b>\$ 203,11</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	13,79%	8,74%	0,49%
VAC	58,62%	68,26%	75,47%
VAN	27,59%	23,00%	24,04%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Asistente Administrativa	75,86%	70,38	\$ 175,95
Contador	3,45%	1,33	\$ 5,42
Gerente General	10,34%	2,90	\$ 21,75
Esperas	10,34%	6,71	\$ -
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>81,32</b>	<b>\$ 203,11</b>

<b>Total carga</b>	81,9 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0,51 personas

Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

Responsables	Costo
Gerente General	\$ 1.200,00
Asistente Administrativa	\$ 400,00
Contador	\$ 650,00
	\$ 2.250,00

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Mayra Tito

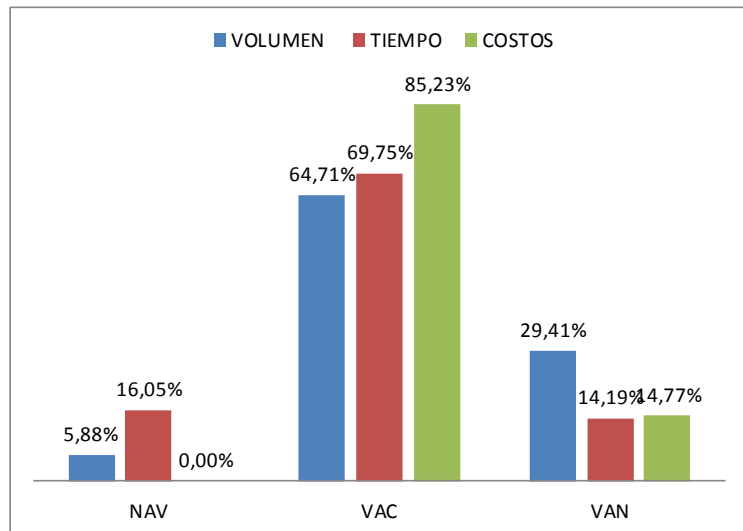
**ANEXOS: 17 AL 22 ANÁLISIS VALOR AGREGADO DE PROCESO SITUACIÓN PROPUESTA**

## ANEXO 17

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN PROPUESTA PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Analiza requerimientos del cliente	Jefe de Unidad Técnica	40 min	cada 2	Días	10 veces	66,7 hrs/mes	\$ 333,33	VAC
2	Determina tipo de trámite municipal a realizar	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 2	Días	9 veces	15,0 hrs/mes	\$ 75,00	VAC
3	Explica al cliente los requisitos, proceso y valor a pagar por el trámite	Jefe de Unidad Técnica	20 min	cada 2	Días	10 veces	33,3 hrs/mes	\$ 166,67	VAC
4	Realiza el reconocimiento del área de terreno	Topógrafo	20 min	cada 1	Semanas	8 veces	10,7 hrs/mes	\$ 46,67	VAN
5	Evalúa personal y equipos requeridos para medición	Topógrafo	15 min	cada 1	Semanas	8 veces	8,0 hrs/mes	\$ 35,00	VAN
6	Determina el valor m2 según forma de terreno	Topógrafo	10 min	cada 1	Semanas	8 veces	5,3 hrs/mes	\$ 23,33	VAN
7	Realiza calculo del contrato por el precio normal del m2	Topógrafo	8 min	cada 1	Semanas	8 veces	4,3 hrs/mes	\$ 18,67	VAC
8	Realiza cálculo cuantía del contrato por descuento en precio del m2	Topógrafo	8 min	cada 1	Semanas	12 veces	6,4 hrs/mes	\$ 28,00	VAC
9	Elabora proforma de topografía	Topógrafo	8 min	cada 1	Semanas	8 veces	4,3 hrs/mes	\$ 18,67	VAN
10	Aclara inquietudes del cliente respecto al contrato	Gerente General	8 min	cada 3	Días	9 veces	8,0 hrs/mes	\$ 60,00	VAC
11	Solicita al cliente el 50% anticipo del contrato	Gerente General	1 min	cada 3	Días	8 veces	0,9 hrs/mes	\$ 6,67	VAC
12	Emite contrato de servicios topográficos	Gerente General	10 min	cada 3	Días	6 veces	6,7 hrs/mes	\$ 50,00	VAC
13	Espera por cliente		30 min	cada 3	Días	10 veces	33,3 hrs/mes		NAV
14	Firma contrato conjuntamente con el cliente en dos ejemplares	Gerente General	3 min	cada 1	Semanas	6 veces	1,2 hrs/mes	\$ 9,00	VAC
15	Entrega original del contrato al cliente y conserva copia	Gerente General	1 min	cada 1	Semanas	6 veces	0,4 hrs/mes	\$ 3,00	VAC
16	Registra valor de anticipo y archiva documentos	Gerente General	2 min	cada 1	Semanas	9 veces	1,2 hrs/mes	\$ 9,00	VAN
17	Elabora orden de trabajo respecto al objeto de contrato	Gerente General	5 min	cada 2	Semanas	12 veces	2,0 hrs/mes	\$ 15,00	VAC

\$ 898,00



**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	1	33,33	\$ -
VAC	11	144,82	\$ 765,33
VAN	5	29,47	\$ 132,67
<b>Total general</b>	<b>17</b>	<b>207,62</b>	<b>\$ 898,00</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	5,88%	16,05%	0,00%
VAC	64,71%	69,75%	85,23%
VAN	29,41%	14,19%	14,77%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Gerente General	41,18%	20,36	\$ 152,67
Esperas	5,88%	33,33	\$ -
Jefe de Unidad Técnica	17,65%	115,00	\$ 575,00
Topógrafo	35,29%	38,93	\$ 170,33
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>207,62</b>	<b>\$ 898,00</b>

<b>Total carga</b>	207,6 hrs/mes
<b>Requiere</b>	1,30 personas

Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

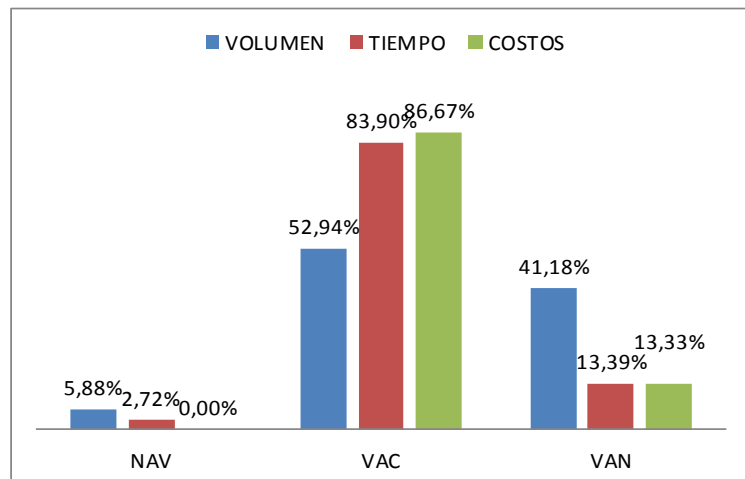
Responsables	Costo
Gerente General	\$ 1.200,00
Jefe de Unidad Técnica	\$ 800,00
Topógrafo	\$ 700,00
	\$ 2.700,00

## ANEXO 18

## ANÁLISIS VALOR AGREGADO SITUACIÓN PROPUESTA PROCES LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisa solicitud de levantamiento topográfico	Topógrafo	20 min	cada 2	Días	3 veces	10,0 hrs/mes	\$ 43,75	VAN
2	Elabora cronograma de levantamientos a realizar	Topógrafo	30 min	cada 1	Semanas	2 veces	4,0 hrs/mes	\$ 17,50	VAN
3	Se dirige al sitio efectuar la medición	Topógrafo	15 min	cada 1	Semanas	8 veces	8,0 hrs/mes	\$ 35,00	VAC
4	Espera por desplazamiento		35 min	cada 1	Días	1 veces	11,7 hrs/mes		NAV
5	Determina puntos de ubicación de GPS	Topógrafo	15 min	cada 1	Días	9 veces	45,0 hrs/mes	\$ 196,88	VAC
6	Instala GPS y toma puntos de control	Topógrafo	10 min	cada 1	Días	12 veces	40,0 hrs/mes	\$ 175,00	VAC
7	Señala puntos de control con aerosol rojo	Operario	8 min	cada 1	Días	9 veces	24,0 hrs/mes	\$ 48,00	VAC
8	Instala Estación Total en puntos de control señalados	Topógrafo	10 min	cada 1	Días	9 veces	30,0 hrs/mes	\$ 131,25	VAC
9	Nivela posición de Estación Total en piso irregular	Topógrafo	8 min	cada 1	Días	5 veces	13,3 hrs/mes	\$ 58,33	VAC
10	Señala puntos de detalle para construcciones existentes en el área	Operario	20 min	cada 1	Días	10 veces	66,7 hrs/mes	\$ 133,33	VAC
11	Organiza recorrido del Operario que lleva el prisma de medición	Topógrafo	8 min	cada 1	Días	2 veces	5,3 hrs/mes	\$ 23,33	VAN
12	Recorre linderos del área con el prisma	Operario	15 min	cada 1	Días	20 veces	100,0 hrs/mes	\$ 200,00	VAC
13	Captura datos con disparo de láser y guarda en memoria de equipo	Topógrafo	5 min	cada 1	Días	20 veces	33,3 hrs/mes	\$ 145,83	VAC
14	Dibuja croquis del área de terreno y construcciones existentes	Topógrafo	15 min	cada 1	Días	1 veces	5,0 hrs/mes	\$ 21,88	VAN
15	Desarma cuidadosamente los equipos	Operario	8 min	cada 1	Días	9 veces	24,0 hrs/mes	\$ 48,00	VAN
16	Descarga datos almacenados en memoria de equipo	Operario	5 min	cada 2	Días	3 veces	2,5 hrs/mes	\$ 5,00	VAN
17	Graba y envía CD para diseño de planos a representación Gráfica	Operario	5 min	cada 2	Días	8 veces	6,7 hrs/mes	\$ 13,33	VAN

\$ 1.296,42



	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	5,88%	2,72%	0,00%
VAC	52,94%	83,90%	86,67%
VAN	41,18%	13,39%	13,33%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	1	11,67	\$ -
VAC	9	360,33	\$ 1.123,63
VAN	7	57,50	\$ 172,79
<b>Total general</b>	<b>17</b>	<b>429,50</b>	<b>\$ 1.296,42</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Topógrafo	10	194,00	\$ 848,75
Operario	6	223,83	\$ 447,67
Espera	1	11,67	\$ -
<b>Total general</b>	<b>17</b>	<b>429,50</b>	<b>\$ 1.296,42</b>

<b>Total carga</b>	429,5 hrs/mes
<b>Requiere</b>	2,68 personas

Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

No.	Responsables	Costo
1	Topógrafo	\$ 700,00
2	Operario	\$ 320,00
		\$ 1.020,00

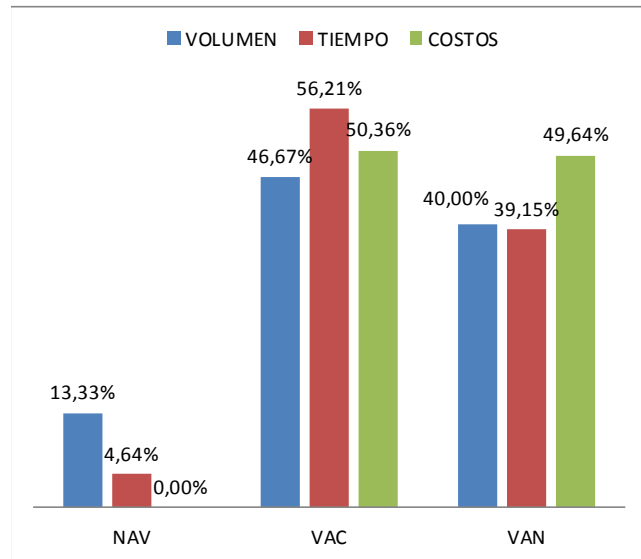
Fuente: Estudio Realizado  
Elaborado por: Mayra Tito

## ANEXO 19

## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN PROPUESTA PROCESO REPRESENTACIÓN GRÁFICA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisa solicitud de diseño de planos para trámites	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 1	Días	5 veces	16,7 hrs/mes	\$ 83,33	VAN
2	Solicita levantamiento topográfico	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 1	Días	6 veces	20,0 hrs/mes	\$ 100,00	VAN
3	Espera por proceso		20 min	cada 2	Días	2 veces	6,7 hrs/mes		NAV
4	Realiza medición del inmueble	Jefe de Unidad Técnica	30 min	cada 2	Días	8 veces	40,0 hrs/mes	\$ 200,00	VAC
5	Elabora un borrador de la estructura del inmueble	Jefe de Unidad Técnica	15 min	cada 1	Días	12 veces	60,0 hrs/mes	\$ 300,00	VAN
6	Introduce datos de medición al programa AUTOCAD	Dibujante	20 min	cada 1	Días	7 veces	46,7 hrs/mes	\$ 116,67	VAC
7	Realiza el dibujo del plano según datos de medición	Dibujante	120 min	cada 2	Días	3 veces	60,0 hrs/mes	\$ 150,00	VAC
8	Almacena archivo digital de planos	Dibujante	3 min	cada 1	Días	15 veces	15,0 hrs/mes	\$ 37,50	VAN
9	Graba CD con archivo de planos	Dibujante	5 min	cada 3	Días	7 veces	3,9 hrs/mes	\$ 9,72	VAC
10	Imprime planos del archivo grabado en CD	Dibujante	10 min	cada 1	Semanas	9 veces	6,0 hrs/mes	\$ 15,00	VAC
11	Firma planos impresos	Jefe de Unidad Técnica	5 min	cada 1	Días	12 veces	20,0 hrs/mes	\$ 100,00	VAC
12	Entrega CD y planos firmados al proceso respectivo	Dibujante	8 min	cada 3	Días	6 veces	5,3 hrs/mes	\$ 13,33	VAC
13	Espera por proceso		20 min	cada 4	Días	5 veces	8,3 hrs/mes		NAV
14	Toma notas de cambios a efectuar en planos con novedad	Jefe de Unidad Técnica	10 min	cada 3	Semanas	2 veces	0,4 hrs/mes	\$ 2,22	VAN
15	Verifica medidas en AUTOCAD en base a Ortofoto del IGM	Jefe de Unidad Técnica	35 min	cada 4	Días	5 veces	14,6 hrs/mes	\$ 72,92	VAN

\$ 1.200,69



	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	2	15,00	\$ -
VAC	7	181,89	\$ 604,72
VAN	6	126,69	\$ 595,97
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>323,58</b>	<b>\$ 1.200,69</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	13,33%	4,64%	0,00%
VAC	46,67%	56,21%	50,36%
VAN	40,00%	39,15%	49,64%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Etiquetas de fila	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Dibujante	6	136,89	\$ 342,22
Jefe de Unidad Técnica	7	171,69	\$ 858,47
Esperas	2	15,00	\$ -
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>323,58</b>	<b>\$ 1.200,69</b>

<b>Total carga</b>	323,6 hrs/mes
<b>Requiere</b>	2,02 personas

Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

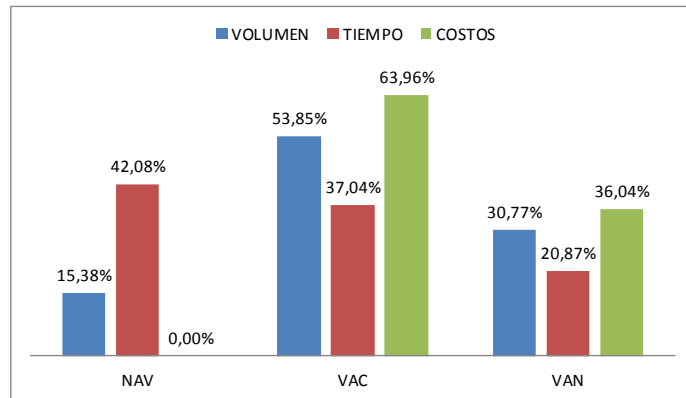
No.	Responsables	Costo
1	Jefe de Unidad Técnica	\$ 800,00
2	Dibujante	\$ 400,00
		\$ 1.200,00

Fuente: Estudio Realizado  
Elaborado por: Mayra Tito

## ANEXO 20

## ANÁLISIS VALOR AGREGADO GESTIÓN DE TRÁMITES MUNICIPALES

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Revisa orden de gestion de trámites municipales	Asistente Administrativa	10 min	cada 3	Días	6 veces	6,7 hrs/mes	\$ 16,67	VAN
2	Solicita documentos faltantes requeridos para el trámite	Asistente Administrativa	15 min	cada 3	Días	9 veces	15,0 hrs/mes	\$ 37,50	VAC
3	Espera por Cliente		20 min	cada 2	Días	5 veces	16,7 hrs/mes		NAV
4	Llena formulario acorde al trámite que se va a realizar	Asistente Administrativa	10 min	cada 2	Días	4 veces	6,7 hrs/mes	\$ 16,67	VAC
5	Solicita diseño de planos requerido para el trámite	Asistente Administrativa	10 min	cada 2	Días	6 veces	10,0 hrs/mes	\$ 25,00	VAC
6	Fotocopia documentos del cliente y arma carpeta para trámite	Asistente Administrativa	8 min	cada 3	Días	5 veces	4,4 hrs/mes	\$ 11,11	VAC
7	Ingresa carpeta en el Municipio correspondiente	Asistente Administrativa	30 min	cada 1	Días	3 veces	30,0 hrs/mes	\$ 75,00	VAC
8	Averigua periodicamente estado de trámites en el Municipio	Asistente Administrativa	10 min	cada 1	Semanas	9 veces	6,0 hrs/mes	\$ 15,00	VAC
9	Espera por Aprobación Municipio		40 min	cada 1	Días	5 veces	66,7 hrs/mes		NAV
10	Revisa respuesta del Municipio respecto al trámite ingresado	Asistente Administrativa	10 min	cada 1	Semanas	4 veces	2,7 hrs/mes	\$ 6,67	VAN
11	Adjunta documentación del cliente y entrega trámite aprobado al proceso respectivo	Asistente Administrativa	8 min	cada 3	Semanas	7 veces	1,2 hrs/mes	\$ 3,11	VAC
12	Revisa las observaciones desfavorables del trámite no aprobado	Asistente Administrativa	10 min	cada 1	Días	4 veces	13,3 hrs/mes	\$ 33,33	VAN
13	Solicita a Representación Gráfica realice efectúe modificaciones correspondientes	Asistente Administrativa	8 min	cada 1	Días	7 veces	18,7 hrs/mes	\$ 46,67	VAN



	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	15,38%	42,08%	0,00%
VAC	53,85%	37,04%	63,96%
VAN	30,77%	20,87%	36,04%
<b>Total genera</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	2	83,33	\$ -
VAC	7	73,36	\$ 183,39
VAN	4	41,33	\$ 103,33
<b>Total genera</b>	<b>13</b>	<b>198,02</b>	<b>\$ 286,72</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Asistente Ad	84,62%	114,69	\$ 286,72
Esperas	15,38%	83,33	\$ -
<b>Total genera</b>	<b>100,00%</b>	<b>198,02</b>	<b>\$ 286,72</b>

<b>Total carga</b>	198,0 hrs/mes
<b>Requiere</b>	1,24 personas

Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

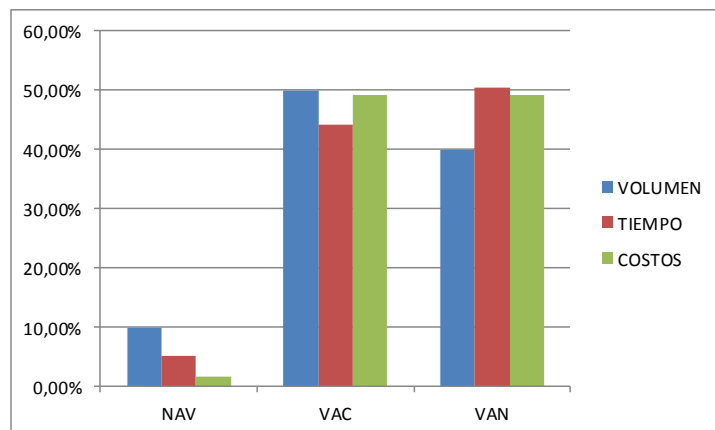
Responsables	Costo
Asistente Adminis	\$ 400,00
	\$ 400,00

**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

# ANEXO 21 ANÁLISIS VALOR AGREGADO SITUACIÓN PROPUESTA

## PROCESO CONTABILIDAD

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Elabora resumen de transacciones comerciales en el mes	Contador	30 min	cada 1	Meses	2 veces	1,0 hrs/mes	\$ 4,06	VAN
2	Revisa valor pagado personal por concepto de sueldos	Contador	10 min	cada 1	Meses	4 veces	0,7 hrs/mes	\$ 2,71	VAN
3	Llena formulario declaración IVA y retenciones en la fuente	Contador	30 min	cada 1	Meses	3 veces	1,5 hrs/mes	\$ 6,09	VAC
4	Sube archivo de declaraciones a la página web del SRI	Contador	5 min	cada 1	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,34	VAC
5	Imprime comprobantes electrónicos para pago de impuestos	Contador	3 min	cada 1	Meses	4 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,81	VAC
6	Solicita fondos para cubrir pago de impuestos	Contador	8 min	cada 1	Meses	3 veces	0,4 hrs/mes	\$ 1,63	VAC
7	Emitte cheques para pago de impuestos mensuales	Gerente General	8 min	cada 1	Meses	5 veces	0,7 hrs/mes	\$ 5,00	VAC
8	Espera por actividad		5 min	cada 1	Meses	4 veces	0,3 hrs/mes		NAV
9	Realiza pago de declaración de impuestos	Contador	20 min	cada 1	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes	\$ 1,35	VAC
10	Adjunta y archiva pago al comprobante de impuestos respectivo	Contador	3 min	cada 1	Meses	2 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,41	VAN
11	Consulta archivo físico de facturas y retenciones	Contador	10 min	cada 1	Meses	5 veces	0,8 hrs/mes	\$ 3,39	VAN
12	Elabora anexo transaccional del mes	Contador	25 min	cada 1	Meses	1 veces	0,4 hrs/mes	\$ 1,69	VAC
13	Sube archivo de anexo transaccional a página web del SRI	Contador	5 min	cada 1	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,34	VAC
14	Prepara información contable del año económico	Contador	40 min	cada 1	Meses	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 2,71	VAN
15	Elabora borradores de estados financieros de año económico	Contador	90 min	cada 1	Años	5 veces	0,6 hrs/mes	\$ 2,54	VAN
16	Revisa y verifica información sea correcta en estados financieros	Gerente General	35 min	cada 1	Años	4 veces	0,2 hrs/mes	\$ 1,46	VAN
17	Realiza modificaciones según observaciones del Gerente General	Contador	25 min	cada 1	Años	6 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,85	VAN
18	Ingresa información de borradores aprobados a página web de SIC	Contador	20 min	cada 1	Años	4 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,45	VAC
19	Genera estados financieros del año económico desde la página de la SIC	Contador	8 min	cada 1	Años	7 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,32	VAN
20	Genera documentos de actualización de datos desde la página de la SIC	Contador	8 min	cada 1	Años	9 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,41	NAV
21	Elabora informe de cierre del año económico según estados financieros	Gerente General	40 min	cada 1	Años	4 veces	0,2 hrs/mes	\$ 1,67	VAC
22	Llena formulario declaración Impuesto a la Renta sociedades	Contador	20 min	cada 1	Años	3 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,34	VAN
23	Sube archivo de Impuesto a la Renta a página web de la SIC	Contador	8 min	cada 1	Años	2 veces	0,0 hrs/mes	\$ 0,09	VAC
24	Arma carpeta con generados , informe de cierre y declaración Impuesto a la Renta	Contador	10 min	cada 1	Años	4 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,23	NAV
25	Presenta carpeta en oficinas Superintendencia de Compañías	Contador	40 min	cada 1	Años	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,23	VAC
26	Archiva estados financieros sellados por la SIC	Contador	7 min	cada 1	Años	2 veces	0,0 hrs/mes	\$ 0,08	VAC
27	Consulta archivo físico valores pagados al personal en el año	Contador	10 min	cada 1	Años	8 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,45	VAN
28	Elabora anexo RDEP respecto al personal de la compañía en el año	Contador	25 min	cada 1	Años	6 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,85	VAN
29	Sube el archivo de anexo RDEP a página web del SRI	Contador	6 min	cada 1	Años	2 veces	0,0 hrs/mes	\$ 0,07	VAC
30	Elabora tabla de distribución de utilidades al personal	Contador	10 min	cada 1	Años	4 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,23	VAC



	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	3	0,49	\$ 0,63
VAC	15	4,19	\$ 20,06
VAN	12	4,78	\$ 20,07
<b>Total general</b>	<b>30</b>	<b>9,45</b>	<b>\$ 40,76</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	10,00%	5,17%	1,55%
VAC	50,00%	44,30%	49,22%
VAN	40,00%	50,53%	49,23%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Etiquetas de fil	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Contador	86,67%	8,03	\$ 32,64
Gerente General	10,00%	1,08	\$ 8,13
Esperas	3,33%	0,33	\$ -
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>9,45</b>	<b>\$ 40,76</b>

<b>Total carga</b>	9,5 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0,06 personas

Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

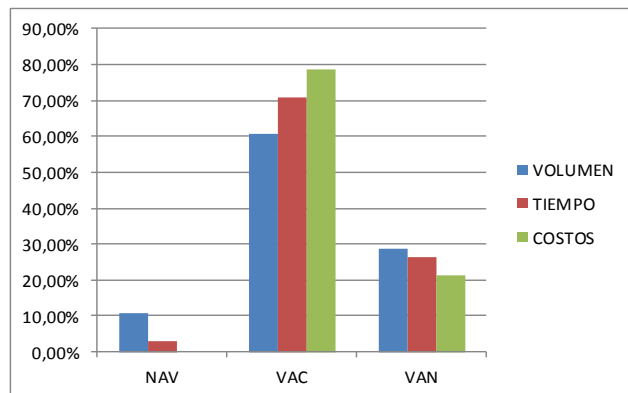
Responsables	Costo
Gerente General	\$ 1.200,00
Contador	\$ 650,00

**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito



## ANEXO 22. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO SITUACIÓN PROPUESTA PROCESO NÓMINA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga	Costo	Tipo
1	Elabora hoja de asistencia de personal	Asistente Administrativa	20 min	cada 1	Semanas	8 veces	10,7 hrs/mes	\$ 26,67	VAC
2	Revisa y registra asistencia de personal	Asistente Administrativa	25 min	cada 1	Semanas	8 veces	13,3 hrs/mes	\$ 33,33	VAN
3	Elabora rol de pagos del personal	Contador	60 min	cada 1	Meses	15 veces	15,0 hrs/mes	\$ 60,94	VAC
4	Revisa información de roles de pago sea correcta	Contador	10 min	cada 1	Meses	8 veces	1,3 hrs/mes	\$ 5,42	VAN
6	Solicita fondos para pago de roles al personal	Contador	8 min	cada 4	Semanas	4 veces	0,5 hrs/mes	\$ 2,17	VAC
7	Emite cheque para pago de roles de personal	Gerente General	8 min	cada 4	Semanas	10 veces	1,3 hrs/mes	\$ 10,00	VAC
8	Espera por actividad		3 min	cada 2	Semanas	9 veces	0,9 hrs/mes		NAV
9	Realiza pago de rol a empleados	Contador	25 min	cada 1	Meses	10 veces	4,2 hrs/mes	\$ 16,93	VAC
10	Archiva copia de rol de pagos de cada empleado	Asistente Administrativa	8 min	cada 1	Meses	7 veces	0,9 hrs/mes	\$ 2,33	VAN
11	Elabora Nómina de pagos al personal en el mes	Contador	35 min	cada 4	Semanas	9 veces	5,3 hrs/mes	\$ 21,33	VAC
12	Genera planillas de aportes del IESS	Asistente Administrativa	10 min	cada 2	Semanas	6 veces	2,0 hrs/mes	\$ 5,00	VAC
13	Solicita fondos para pago de aportes IESS	Asistente Administrativa	15 min	cada 3	Semanas	8 veces	2,7 hrs/mes	\$ 6,67	VAN
14	Emite cheque para pago de planilla de aportes	Gerente General	8 min	cada 1	Meses	8 veces	1,1 hrs/mes	\$ 8,00	VAC
15	Espera por actividad		3 min	cada 2	Semanas	10 veces	1,0 hrs/mes		NAV
16	Realiza pago de planilla de aportes IESS	Asistente Administrativa	40 min	cada 1	Meses	3 veces	2,0 hrs/mes	\$ 5,00	VAC
17	Adjunta pago respectivo a planilla de aporte y archiva documentos	Asistente Administrativa	5 min	cada 1	Meses	1 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,21	VAN
18	Realiza cálculos de utilidades / décimos	Asistente Administrativa	30 min	cada 6	Semanas	13 veces	4,3 hrs/mes	\$ 10,83	VAC
19	Compra formulario para registra pago utilidades/ décimos	Asistente Administrativa	40 min	cada 4	Meses	6 veces	1,0 hrs/mes	\$ 2,50	VAC
20	Sube información calculada a la página web del MRL	Asistente Administrativa	10 min	cada 4	Meses	3 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,31	VAC
21	Genera detalle de pago utilidades / décimos	Asistente Administrativa	30 min	cada 4	Meses	10 veces	1,3 hrs/mes	\$ 3,13	VAC
22	Copia información del detalle a formulario de utilidades /décimos	Asistente Administrativa	10 min	cada 4	Meses	3 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,31	VAN
23	Firma formulario y detalle de pago utilidades/ décimos	Asistente Administrativa	15 min	cada 4	Meses	3 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,47	VAC
24	Solicita fondos para pago de utilidades / décimos	Asistente Administrativa	8 min	cada 4	Meses	3 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,25	VAC
25	Emite cheque para pago de utilidades / décimos	Gerente General	8 min	cada 4	Meses	15 veces	0,5 hrs/mes	\$ 3,75	VAC
26	Espera por actividad		3 min	cada 4	Meses	9 veces	0,1 hrs/mes		NAV
27	Solicita firma a empleados en detalle de pago utilidades / décimos para rec	Asistente Administrativa	8 min	cada 4	Meses	3 veces	0,1 hrs/mes	\$ 0,25	VAN
28	Presenta detalle de pago junto con formulario de utilidades / décimos resp	Asistente Administrativa	40 min	cada 1	Años	3 veces	0,2 hrs/mes	\$ 0,42	VAC
29	Archiva copia selladas de detalle de pago y formularios utilidades / décimos	Asistente Administrativa	2 min	cada 4	Meses	3 veces	0,0 hrs/mes	\$ 0,06	VAN



	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	10,71%	2,86%	0,00%
VAC	60,71%	70,68%	78,53%
VAN	28,57%	26,46%	21,47%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
NAV	3	2,01	\$ -
VAC	17	49,68	\$ 177,68
VAN	8	18,60	\$ 48,58
<b>Total general</b>	<b>28</b>	<b>70,29</b>	<b>\$ 226,27</b>

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTOS
Asistente Administrativa	60,71%	39,10	\$ 97,74
Contador	17,86%	26,28	\$ 106,78
Gerente General	10,71%	2,90	\$ 21,75
Esperas	10,71%	2,01	\$ -
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>70,29</b>	<b>\$ 226,27</b>

<b>Total carga</b>	70,3 hrs/mes
<b>Requiere</b>	0,44 personas

Escala	Mensual
Horas	160,00
Días	20,00
Semanas	4,00
Meses	1,00
Años	0,08

No.	Responsables	Costo
1	Gerente General	\$ 1.200,00
2	Asistente Administrativa	\$ 400,00
3	Contador	\$ 650,00

**Fuente:** Estudio Realizado  
**Elaborado por:** Mayra Tito

## ANEXO 23

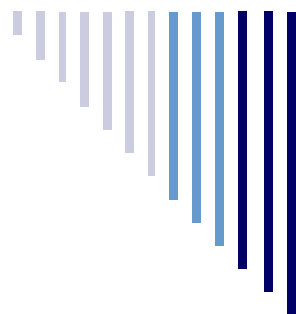
**INVENTARIO DE PROCESOS SITUACIÓN PROPUESTA**

CÓD.	PROCESOS	SUBCOD.	SUBPROCESOS	RESPONSABLE
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>				
<b>PE-01</b>	GESTIÓN ESTRATÉGICA	PE01-1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	GERENTE GENERAL
<b>PE-02</b>	GESTIÓN DE CALIDAD	PE 02-1	CONTROL Y MEJORA DE PROCESOS	GERENTE GENERAL
<b>PROCESOS AGREGADORES DE VALOR</b>				
<b>PO-01</b>	VENTAS	PO 01-1	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	GERENTE GENERAL
<b>PO-02</b>	DESARROLLO DE SERVICIOS	PO 02-1	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO	TOPÓGRAFO
		PO 02-2	REPRESENTACIÓN GRÁFICA	JEFE DE UNIDAD TÉCNICA
		PO 02-3	GESTIÓN DE TRÁMITES MUNICIPALES	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
<b>PO-03</b>	SERVICIO POST VENTA	PO 03-1	MONITOREO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	ASISTENTE ADMINSTRATIVA
<b>PROCESOS DE APOYO</b>				
<b>PA 01</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PA 01-1	ENTREGA DE TRABAJOS TERMINADOS	ASISTENTE ADMINSTRATIVA
<b>PA 02</b>	GESTIÓN FINANCIERA	PA 02-1	FACTURACIÓN	CONTADOR
		PA 02-2	COBRANZAS	ASISTENTE CONTABLE
		PA 02-3	CONTABILIDAD	CONTADOR
		PA 02-4	PAGADURÍA	ASISTENTE CONTABLE
<b>PA 03</b>	GESTIÓN TALENTO HUMANO	PA 03-1	NÓMINA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
		PA 03-2	CONTRATACIÓN PERSONAL	GERENTE GENERAL
		PA 03-3	CAPACITACIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
		PA 03-4	EVALUACIÓN DE PERSONAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Fuente: Estudio Realizado

Elaborado por: Mayra Tito

## **ANEXO 24: PLAN ESTRATÉGICO**



**IBADANGO & NARANJO**

CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

Diseño Planificación Construcción Topografía

# PLAN ESTRATÉGICO 2013-2018

---

# **INTRODUCCIÓN**

La compañía IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES ha desarrollado el presente Plan estratégico para el periodo 2013-2018 como una herramienta para el logro de los objetivos basado en líneas de acción resultantes del análisis FODA, su desarrollo e implementación involucra a todos los miembros dentro de la organización por tanto es necesario importante el conocimiento de este plan estratégico en el sentido de poder contribuir de la mejor manera a su propósito.

## **OBJETIVO**

Definir las líneas acción a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los Directivos de la compañía, durante el periodo de vigencia del mismo, para la consecución de la misión de la organización en el contexto en el que desarrolla su trabajo y avanzar hacia un modelo de excelencia en la calidad de prestación de servicios.

# RESEÑA DE LA COMPAÑÍA

IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES, es una empresa joven constituida como compañía limitada el 22 de octubre del 2010, inicia a sus actividades el 08 de diciembre del mismo año.

Sus dos socios principales Ing. Wilian Ibadango e Ing. Carlos Naranjo en el afán de promover los servicios de ingeniería y construcción en la ciudad de Quito y en base a su experiencia se reúnen y deciden dejar de ejercer como profesionales independientes y obtener una representación jurídica que contribuya a sus intereses en la prestación de servicios.

## MISIÓN

*Somos una compañía dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el área de topografía y gestión municipal ofreciéndole al cliente calidad y garantía en cada uno de nuestros trabajos.*

## VISIÓN

*Para el año 2018, ser la mejor empresa prestadora de servicios de topografía a nivel nacional utilizando equipos de alta tecnología y excelencia de servicio, promoviendo el desarrollo de la comunidad y protección del medio ambiente.*

# VALORES CORPORATIVOS

- **Honestidad:** Es actuar sin causar perjuicio a los demás.
- **Respeto:** Es considerar a la otra persona como un igual evitando todo tipo de violación a sus derechos.
- **Actitud de servicio:** Es mostrar un comportamiento empático con los demás.
- **Responsabilidad:** Es guardar un compromiso de cumplimiento con el cliente y los colaboradores.

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**PERSPECTIVA FINANCIERA:** Incrementar las ventas en un 20% anual

**PESPECTIVA CLIENTES:** Fidelizar al cliente en un 40% del total de la cartera de clientes.

**PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS:** Lograr el 80% de productividad en los procesos de la compañía.

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO:** Tener un incremento en el desempeño del persona de un 20% en cada ealuación..



## DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

### OBJETIVO 1 : Incrementar las ventas en un 20% anual

CÓDIGO	ESTRATEGIAS	PROCESO DE CONTROL	INICIO	FINAL	RECURSOS/MEDIOS REQUERIDOS	INDICADORES	% aporte al cumplimiento del objetivo
1.1	Dar a conocer los servicios dela compañía mediante el uso de medios publicitarios.	CONTRATACION DE SERVICIOS	jun-13	may-15	Humanos y financieros	Nivel de clientes captados por este medio	20%
1.2	Registrar a la compañía como Proveedor de servicios en el sistema de Compras Públicas.	CONTRATACION DE SERVICIOS	jun-13	dic-18	Humanos y financieros	Nivel de participación en procesos INCOP	25%
1.3	Desarrollar promociones en las ventas de servicios	CONTRATACION DE SERVICIOS	jun-13	jun-13	Humanos , financieros y tecnológicos	Nivel de efectividades de las promociones	22%
1.4	Adquirir un nuevo Equipo topográfico con mejor tecnología.	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO	sep-13	ago-14	Financieros	Nivel de hectáreas medidas en el mes	18%
1.5	Adquirir máquina de impresión de planos	REPRESENTACIÓN GRÁFICA	oct-14	ago-15	Financieros	Nivel de planos impresos en el mes	15%

### OBJETIVO 2 : Fidelizar al cliente en el 40% del total de cartera de clientes

CÓDIGO	ESTRATEGIAS	PROCESO DE CONTROL	INICIO	FINAL	RECURSOS/MEDIOS REQUERIDOS	INDICADORES	% aporte al cumplimiento del objetivo
2.1	Entregar los trabajos en un 5% menos del tiempo acordado.	ENTREGA DE TRABAJOS	jun-13	may-18	Humanos y financieros	Tiempo de entrega de trabajos	40%
2.2	Brindar un trato personalizado y atención rápida al cliente	CONTRATACION DE SERVICIOS	jun-13	may-18	Humanos y financieros	Nivel de calidad de atención	25%
2.3	Diseñar sistema de incentivos para clientes por generar referencias	CONTRATACION DE SERVICIOS	jun-13	abr-16	Humanos , financieros y tecnológicos	Nivel de referencias efectivas	35%

**OBJETIVO 3 : Lograr el 80% de productividad en los procesos de la compañía**

CÓDIGO	ESTRATEGIAS	PROCESO DE CONTROL	INICIO	FINAL	RECURSOS/MEDIOS REQUERIDOS	INDICADORES	% aporte al cumplimiento del objetivo
3.1	Implementar un sistema de gestión por procesos con línea de medición en base a indicadores de gestión en los procesos.	CONTROL Y MEJORA DE PROCESOS	jun-13	may-14	Humanos , financieros y tecnológicos	Nivel de mejora en los procesos	40%
3.2	Adquirir un software contable que sistematice la información contable.	CONTABILIDAD	jun-13	dic-18	Financieros	Nivel de información oportuna y veraz para la toma de decisiones	35%
3.3	Programar la obtención de la certificación ISO en calidad de servicios	CONTROL Y MEJORA DE PROCESOS	jun-13	feb-15	Humanos , financieros y tecnológicos	Calificación de INCOTEC	25%

**OBJETIVO 4 : Tener un incremento en desempeño en el personal en un 20% en cada evaluación.**


CÓDIGO	ESTRATEGIAS	PROCESO DE CONTROL	INICIO	FINAL	RECURSOS/MEDIOS REQUERIDOS	INDICADORES	% aporte al cumplimiento del objetivo
4.1	Capacitar continuamente al personal en temas de actualidad para sus funciones.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	jun-13	mar-18	Humanos y financieros	Nivel de desempeño del personal	30%
4.2	Establecer un plan de reconocimientos por mayor desempeño.	NOMINA	jun-13	dic-18	Humanos y financieros	Nivel de reconocimientos del personal	20%
4.3	Diseñar planes de crecimiento profesional.	CAPACITACIÓN	jun-13	jun-13	Humanos , financieros y tecnológicos	Nivel de desarrollo profesional	30%
4.4	Fomentar el trato empático y leal entre el personal.	CAPACITACIÓN	sep-13	ago-14	Humanos , financieros y tecnológicos	Nivel de satisfacción clima laboral	20%

## **ANEXO 25: MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA**

**CÓDIGO:****MP****IBADANGO & NARANJO**  
CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.

**MANUAL DE PROCESOS  
DE LA EMPRESA**


**Abril 2013**

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CÓDIGO:</b>
	INDICE DEL MANUAL DE PROCESOS	<b>MP</b>

## 2. INDICE

<b>1. PRESENTACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. ÍNDICE</b>	<b>2</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO</b>	<b>3</b>
<b>4. RESEÑA DE LA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>a. Misión</b>	
<b>b. Visión</b>	
<b>5. DESARROLLO DE LOS PROCESOS</b>	<b>5</b>
<b>6. ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS</b>	<b>6</b>

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>PÁG.</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	2/6

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CÓDIGO:</b>  <b>MP</b>
	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO DEL MANUAL	

### 3. INTRODUCCIÓN


Un Sistema de Gestión por Procesos permite a las organizaciones estandarizar sus actividades dentro de un marco de procesos, de esta manera se facilita el control y monitoreo del comportamiento de los mismos mediante la medición de Indicadores de Gestión promoviendo la mejora continua dentro de la organización e involucrando a los trabajadores a contribuir con un desempeño eficiente al cumplimiento de los objetivos propuestos.

La compañía IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES ha desarrollado el presente Manual de Procesos como herramienta que permita direccionar las acciones de la empresa a través de un enfoque basado en procesos; este documento contiene todos los procesos que se realizan en la compañía desde el propósito del proceso hasta la diagramación de las actividades con funciones cruzadas de las personas que se involucran en el proceso.

### 4. OBJETIVO

Constituir una guía fundamental que regule el funcionamiento de los procesos en la compañía y establezca las responsabilidades de los colaboradores al considerarse como un instrumento que facilite el conocimiento de las operaciones dentro de un proceso en base a la utilización de un lenguaje común en ellos.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>PÁG.</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	3/6

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CÓDIGO:</b>  <b>MP</b>
	RESEÑA DE LA COMPAÑÍA	

## 5. RESEÑA DE LA COMPAÑÍA

IBADANGO & NARANJO CONSTRUCTORES, es una empresa joven constituida como compañía limitada el 22 de octubre del 2010, inicia a sus actividades el 08 de diciembre del mismo año.

Sus dos socios principales Ing. Wilian Ibadango e Ing. Carlos Naranjo en el afán de promover los servicios de ingeniería y construcción en la ciudad de Quito y en base a su experiencia se reúnen y deciden dejar de ejercer como profesionales independientes y obtener una representación jurídica que contribuya a sus intereses en la prestación de servicios.


### MISIÓN

*Somos una compañía dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el área de topografía y gestión municipal ofreciéndole al cliente calidad y garantía en cada uno de nuestros trabajos.*

### VISIÓN

*Para el año 2018, ser la mejor empresa prestadora de servicios de topografía a nivel nacional utilizando equipos de alta tecnología y excelencia de servicio, promoviendo el desarrollo de la comunidad y protección del medio ambiente.*

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>PÁG.</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	4/6

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CÓDIGO:</b>  <b>MP</b>
	DESARROLLO DE PROCESOS	

## 6. DESARROLLO DE PROCESOS

### **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

- PE-01 GESTIÓN ESTRATÉGICA
  - PE01-1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- PE-02 GESTIÓN DE CALIDAD
  - PE 02-1 CONTROL Y MEJORA DE PROCESOS

### **PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**


- PO-01 VENTAS
  - PO 01-1 CONTRATACIÓN DE SERVICIOS
- PO 02 DESARROLLO DE SERVICIOS
  - PO 02-1 LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO
  - PO 02-2 REPRESENTACIÓN GRÁFICA
  - PO 02-3 GESTIÓN TRÁMITES MUNICIPALES
- PO-03 POST VENTA
  - PO 03-1 MONITOREO SATISFACCION DEL CLIENTE

### **PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO**

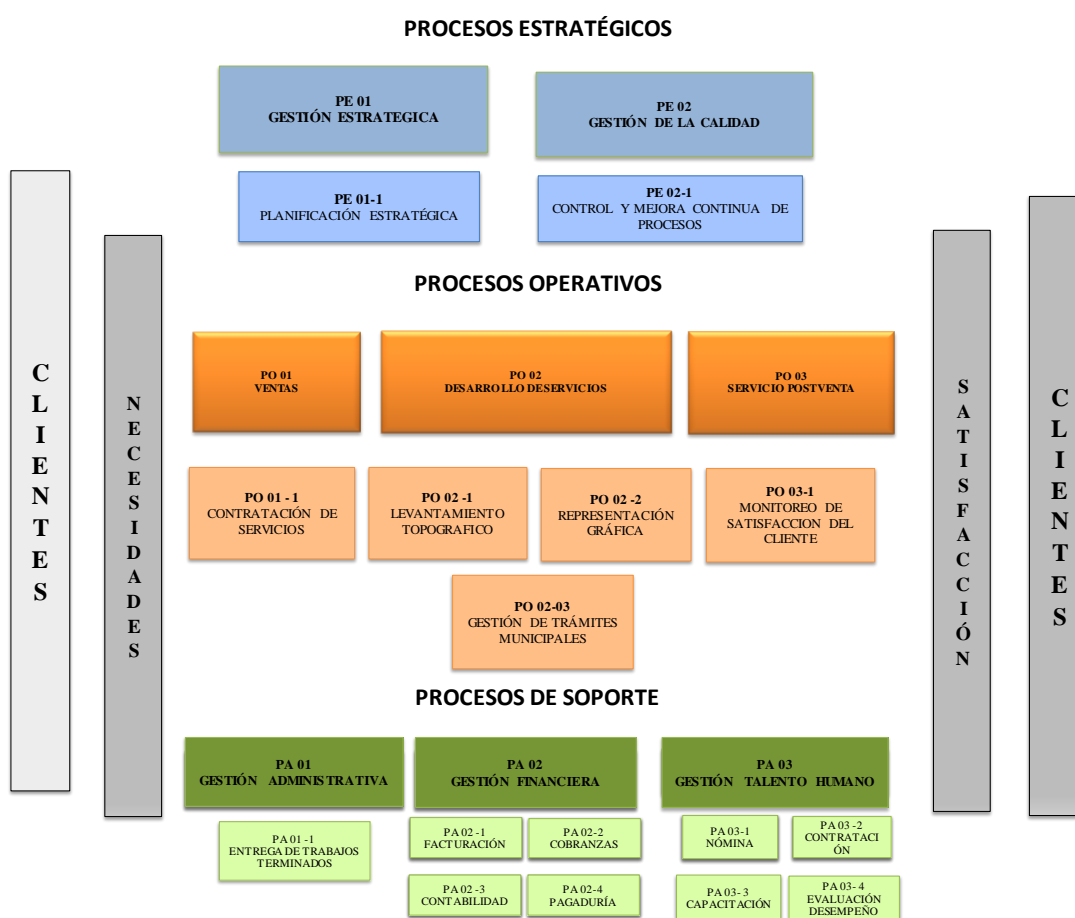
- PA 01 GESTIÓN ADMINISTRATIVA
  - PA 01-1 ENTREGA DE TRABAJOS TERMINADOS
- PA 02 GESTIÓN FINANCIERA
  - PA 02-1 FACTURACIÓN
  - PA 02-2 COBRANZAS
  - PA 02-3 CONTABILIDAD
  - PA 02-4 PAGADURÍA
- PA 03 GESTIÓN TALENTO HUMANO
  - PA 03-1 NÓMINA
  - PA 03-2 CONTRATACIÓN PERSONAL
  - PA 03-3 CAPACITACIÓN
  - PA 03-4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>PÁG.</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	5/6




	MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO:  MP
	ESTRUCTURA DE PROCESOS		

## 7. DESARROLLO DE PROCESOS



<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>PÁG.</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	6/6

	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:  PE 01 -1
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	

## 1. PROPÓSITO

Dar direccionamiento estratégico a la compañía mediante el seguimiento a los planes estratégicos y operativos diseñados para alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

## 2. ALCANCE

El proceso de planificación estratégica se aplica cuando se desee revisar los planes estratégicos y evaluar el cumplimiento de objetivos.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable de proceso es el Gerente General.

## 4. DEFINICIONES

**Convocatoria de Socios.-** Es una invitación a reunión de socios efectuada una vez al año con el fin de dar seguimiento a los planes estratégicos y operativos puesto en marcha en la organización.

**Estados financieros.-** Son los reportes contables de todas las transacciones efectuadas a lo largo del ejercicio económico, necesarios para tomar decisiones en función de la rentabilidad y liquidez de la organización.


**Objetivos.-** Son metas propuestas que los Directivos de la compañía han establecido para un periodo de tiempo.

**Socio.-** Persona que forma parte de la estructura de aporte de capital de la compañía, dueño de un porcentaje de la misma de acuerdo al monto de capital aportado.

**Plan de operativo.-** Es un documento que contiene las acciones identificadas alcanzar los objetivos.

**Acta de reunión de socios.-** Documento que avala la veracidad de la reunión efectuada con todos los temas tratados en la misma.

REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PE 01 -1</b>
	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>		

## 5. POLITICAS

- Los objetivos propuestos deben de ser realistas, cuantificables y medibles.
- El Gerente General en su función de Representante Legal de la compañía será el encargado de establecer las acciones respectivas para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.
- Los planes estratégicos deberán ser desarrollados en función de la realidad de la compañía evitando argumentos fantasiosos que distorsión su finalidad como tal.
- De ser necesario se efectuará una convocatoria de Junta de socios para revisar los planes estratégicos al menos 2 veces en el año.


## 6. INDICADORES

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de cumplimiento de objetivos	# de objetivos cumplidos / total objetivos propuestos *100	80%	90%	Anual	Gerente General	Gerente General
Nivel de cumplimiento plan operativo	# acciones ejecutadas/ total acciones programadas *100	80%	90%	Anual	Gerente General	Gerente General

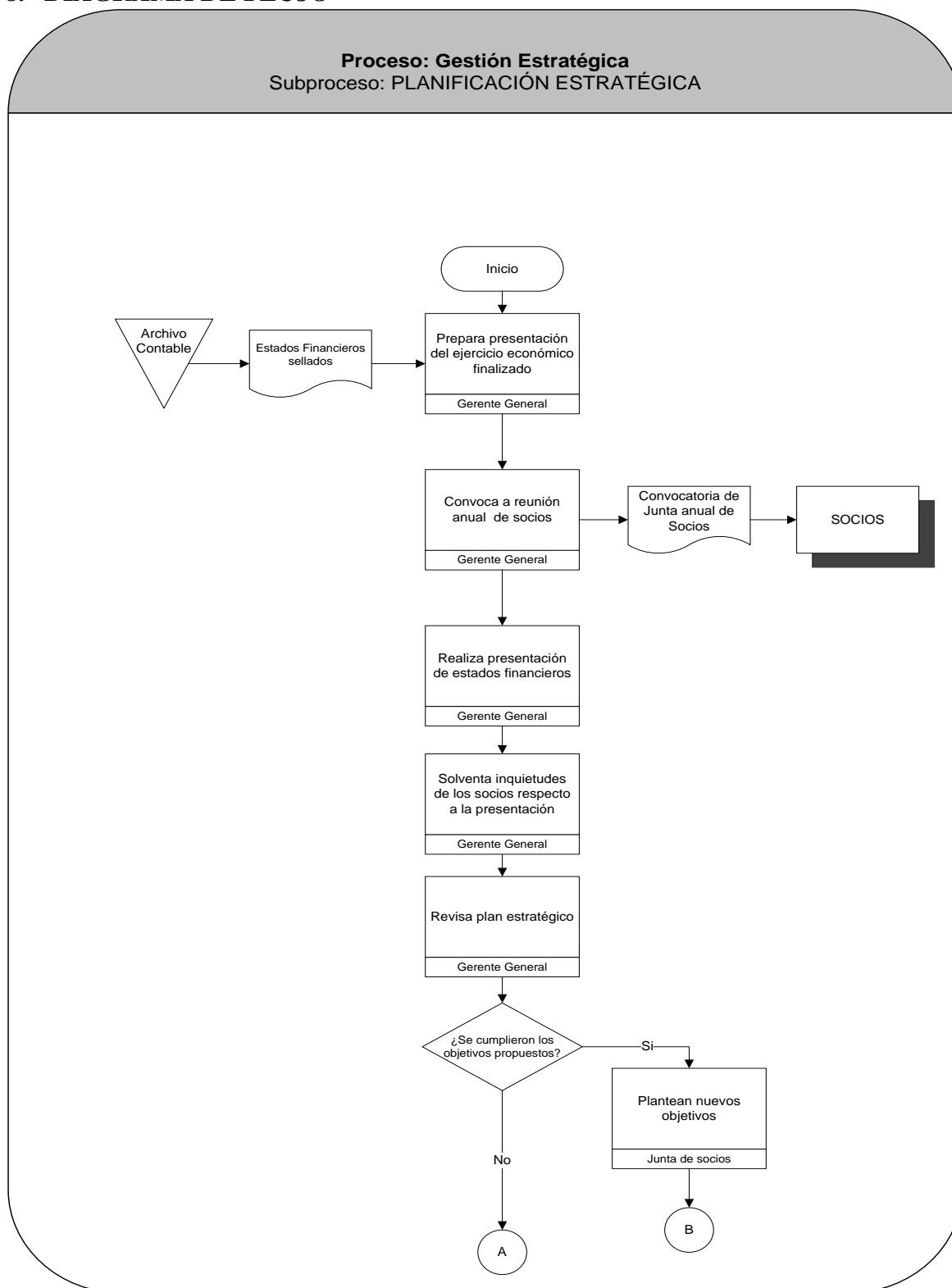
## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPE1-1-01	Convocatoria anual de socios
DPE1-1-02	Plan estratégico
DPE1-1-03	Plan operativo
DPE1-1-04	Acta reunión Junta de Socios

REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

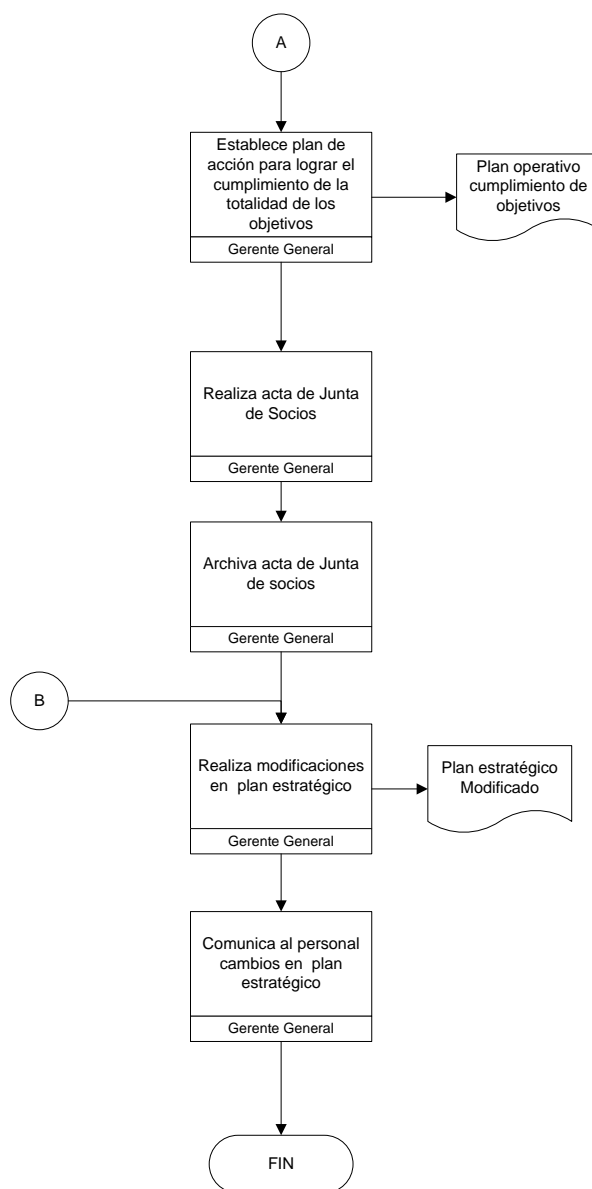
	MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO:  PE 01 -1
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

**Subproceso: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



**REVISADO POR:**


Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PE 02 -1</b>
	Gestión de la Calidad <b>CONTROL Y MEJORA DE PROCESOS</b>		

## 1. PROPÓSITO

Monitorear el funcionamiento de los procesos mediante la medición de indicadores de eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos.

## 2. ALCANCE

La aplicación del proceso es para todos los procesos cuando se realice el seguimiento y medición de los procesos.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Gerente General

## 4. DEFINICIONES


**Indicador de gestión.-** es una medición del cumplimiento de los objetivos esperados para un determinado proceso para su mejora continua.

**Oportunidades de mejora.-** son las acciones correctivas o preventivas que se establecen con el fin de mejorar el funcionamiento de un proceso para el logro de sus objetivos.

**Plan de acción de mejora de los procesos.-** documento que contiene las mejoras de los procesos y el detalle de cómo implementarlas.

**Informe de medición de indicadores.-** Es un documento que contiene los resultados de la medición de los procesos, necesario para efectuar el análisis del funcionamiento de los procesos.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PE 02 -1</b>
	<b>Gestión de la Calidad</b> <b>CONTROL Y MEJORA DE PROCESOS</b>		

## 5. POLITICAS

- Realizar la medición de indicadores de acuerdo a la frecuencia de medición establecida para cada proceso.
- El Gerente General debe dar seguimiento consecutivo a las acciones de mejora aplicadas en los procesos y tomar registro del funcionamiento del proceso
- Es de responsabilidad del Gerente General custodiar los informes de medición de los procesos.
- Para identificar las oportunidades de mejora el análisis se basará en el análisis de causa y efecto.


## 6. INDICADORES

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel procesos mejorados	# procesos mejorados / # total de procesos *100	80%	90%	Trimestral	Gerente General	Gerente General
Nivel de seguimiento mejoras	# Mejoras aplicadas/ Total mejoras propuestas *100	70%	85%	Trimestral	Gerente General	Gerente General

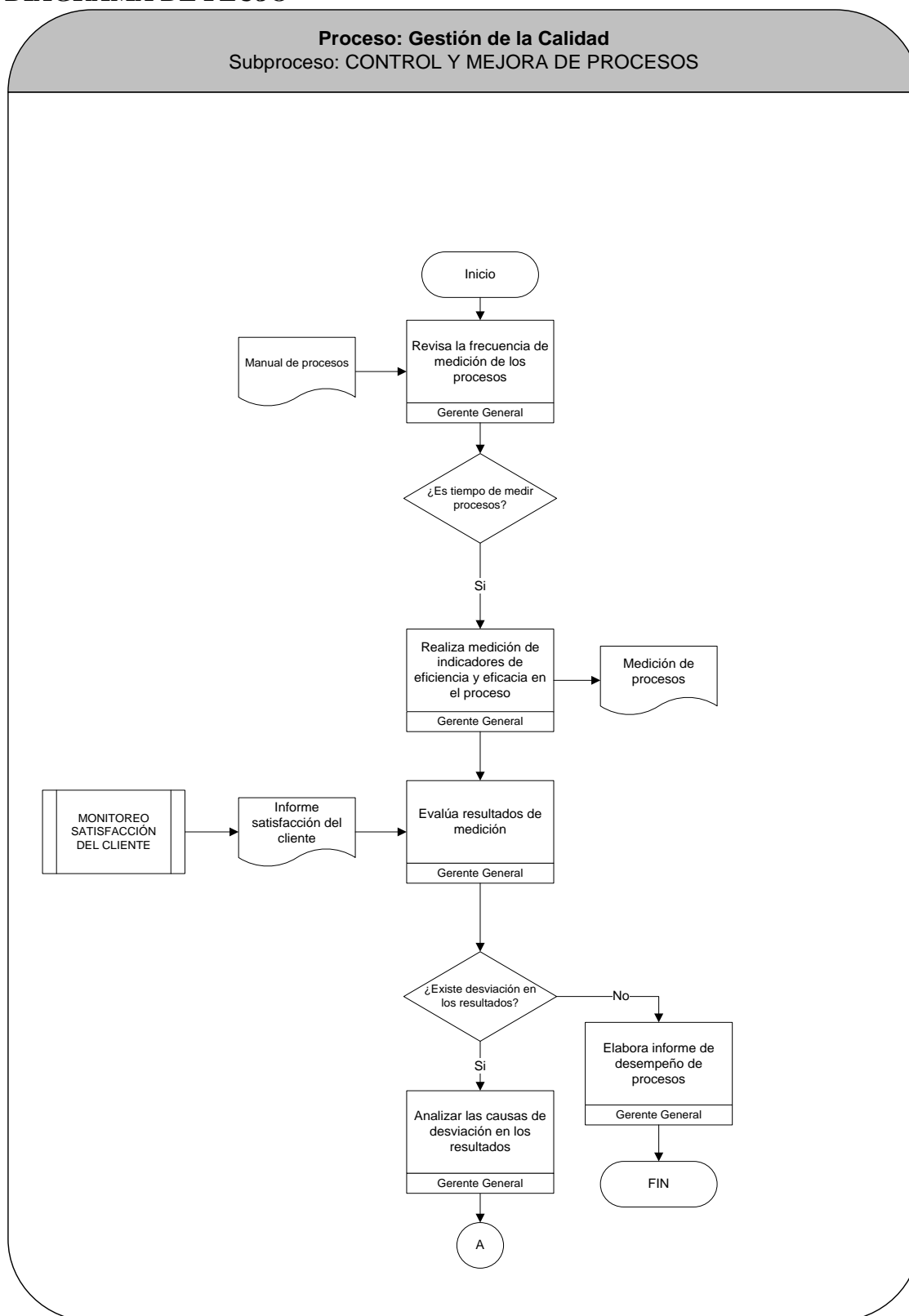
## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPE2-1-01	Medición de procesos
DPE2-1-02	Plan de mejora de procesos
DPE2-1-03	Monitoreo de mejoras aplicadas

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	<b>Gestión de la Calidad</b> <b>CONTROL Y MEJORA DE PROCESOS</b>		<b>PE 02 -1</b>

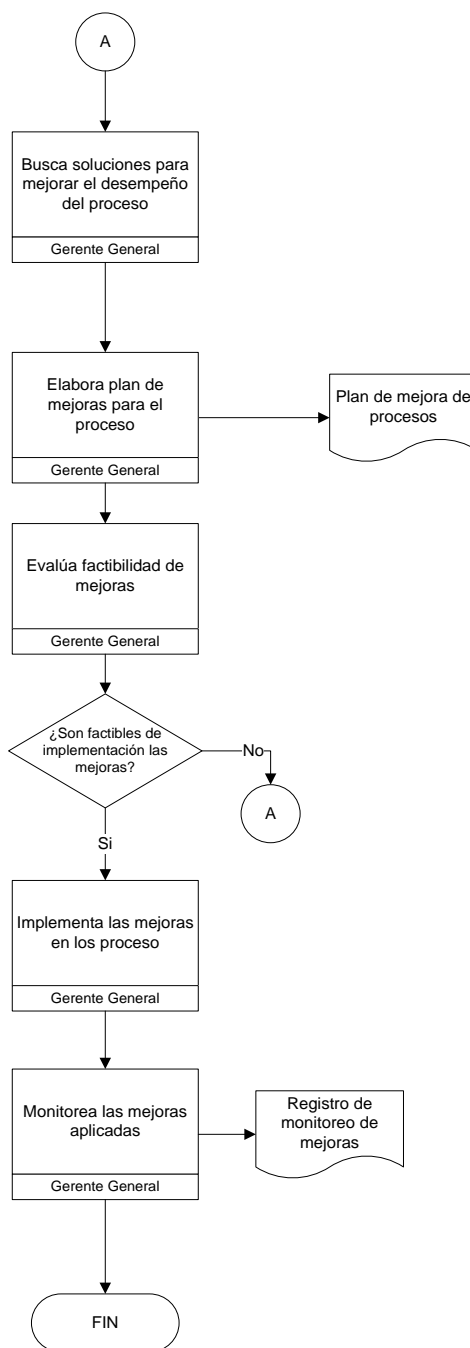
## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013



Subproceso: CONTROL Y MEJORA DE PROCESOS



**REVISADO POR:**


Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PO 1-01</b>
	Ventas <b>CONTRATACIÓN DE SERVICIOS</b>		

## 1. PROPÓSITO

Formalizar la relación contractual entre el cliente sea este persona natural, la compañía en la contratación de servicios de topografía y gestión de trámites municipales mediante la elaboración de un contrato que avale el compromiso de cumplimiento del servicio por parte de la organización hacia el cliente según los requerimientos propuestos por el mismo.

## 2. ALCANCE

El proceso se aplica a todas las ventas de servicios.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Gerente General

## 4. DEFINICIONES

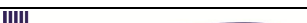
**Requerimientos del cliente.-** Son las especificaciones que se debe cumplir para satisfacer la necesidad del cliente.

**Contrato de servicios.-** Documento legal que formaliza la relación contractual entre el cliente y la compañía.

**Orden de trabajo.-** Es un documento diseñado para establecer la ejecución del servicio de topografía, contiene los aspectos más relevantes y necesarios de los requerimientos del cliente.

**Anticipo de pago.-** Valor que es entregado a la compañía previo a la realización del servicio.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

 <b>IBADANGO &amp; NARANJO</b> CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Ventas <b>CONTRATACIÓN DE SERVICIOS</b>		<b>PO 1-01</b>

## 5. POLITICAS

- La venta de los servicios se realiza expresamente mediante la celebración de un contrato
- Antes de la firma del contrato el cliente deberá haber anticipado el 50% del valor del contrato
- Se efectuará descuentos en el valor del precio normal por m2 para los trabajos de topografía cuya área de medición superen las 10 hectáreas.
- Una vez firmado el contrato el contrato no hay devolución de anticipo por voluntad de anulación por parte del cliente.


## 6. INDICADORES

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de venta de servicios	# Contratos firmados/Total clientes atendidos	75%	85%	Mensual	Gerente General	Gerente General
Tiempo de espera anticipo de contratos	Fecha de anticipo – fecha de solicitud de anticipo	5 días	2 días	Mensual	Gerente General	Gerente General

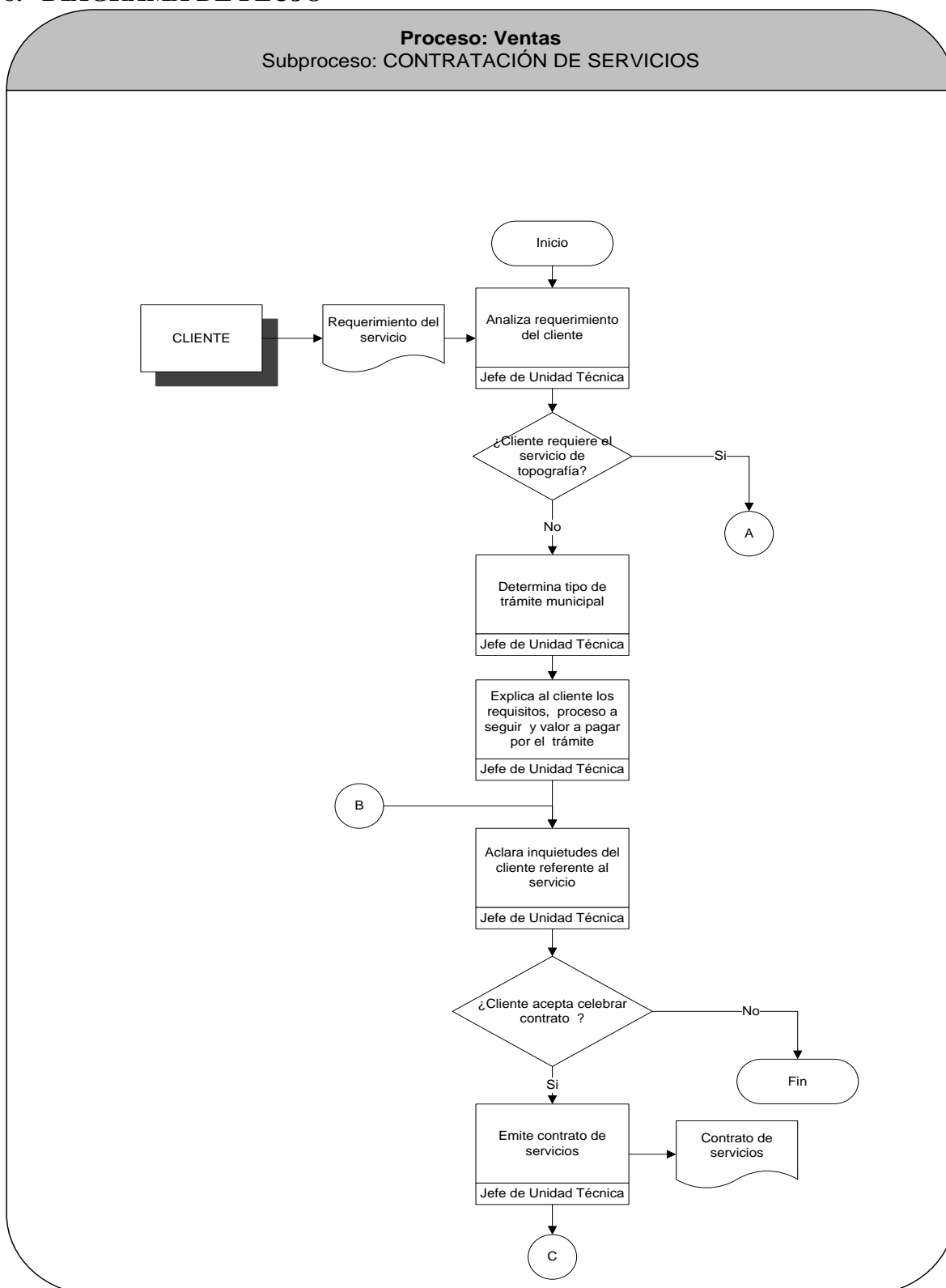
## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPO1-1	Proforma de topografía
DPO1-2	Contrato de servicios de topografía
DPO1-3	Contrato de servicio de gestión de trámites municipales
DPO1-4	Orden de trabajo topográfico
DPO1-5	Orden de gestión de trámites municipales

REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

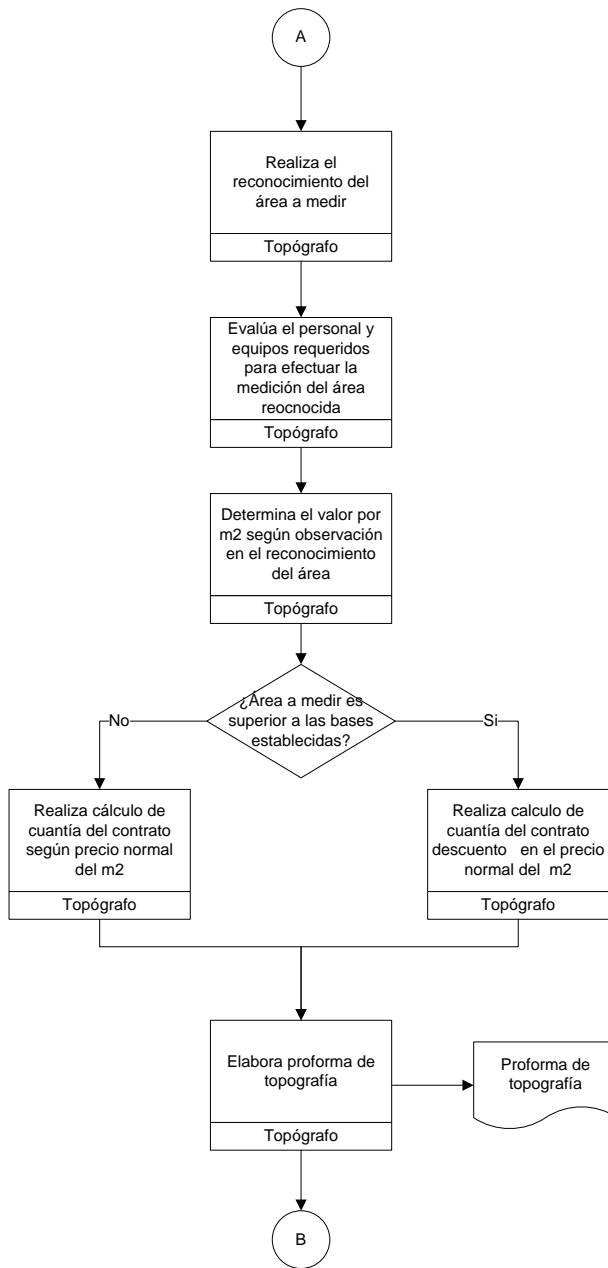
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	<b>Ventas</b> <b>CONTRATACIÓN DE SERVICIOS</b>		<b>PO 1-01</b>

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

Subproceso: CONTRATACIÓN DE SERVICIOS



**REVISADO POR:**

Gerente General

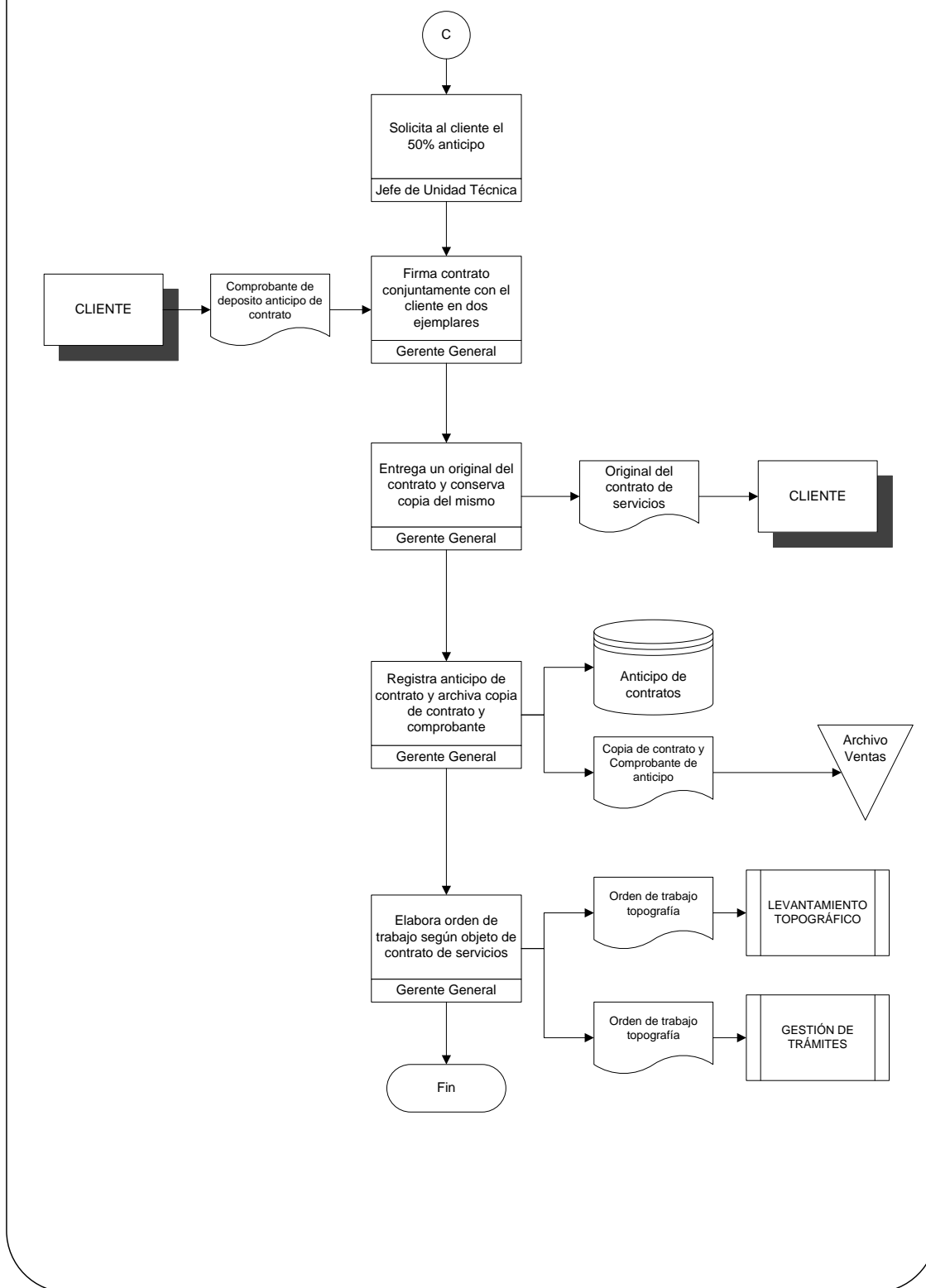
**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

Subproceso: CONTRATACIÓN DE SERVICIOS



REVISADO POR:


Gerente General

APROBADO POR:

Presidente Ejecutivo

FECHA

04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PO 2-01</b>
	Desarrollo de Servicios <b>LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO</b>		

## 1. PROPÓSITO

Obtener los datos de medición necesarios para continuar con el desarrollo del servicio de topografía mediante la medición con equipos topográficos del terreno objeto del proceso o requerimiento del cliente.

## 2. ALCANCE

El alcance del proceso es cuando se va a realizar medición de áreas de terreno que requieran Equipos topográficos

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Topógrafo.

## 4. DEFINICIONES

**Coordenadas de medición.-** sistema de números que sirve para ubicar un determinado punto u objeto.

**Área de medición.-** es el área de terreno donde se efectúa la medición.

**Equipos topográficos.-** instrumentos de tecnología digital que permite capturar los datos de medición.


**Puntos de control.-** son los puntos de ubicación establecidos para los dispositivos GPS

**Puntos guías.-** puntos de coordenadas definidos para orientar a la Estación Total

## 5. POLITICAS

- Es de responsabilidad del líder del proceso el cuidado de los equipos de topografía tanto dentro de la compañía como fuera de ella.
- El Asistente de Topografía apoyará al Topógrafo a realizar la medición de las áreas de terreno.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Desarrollo de Servicios <b>LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO</b>		<b>PO 2-01</b>

- Dado el caso de disponer de un desfavorable clima en la fecha señalada para efectuar la medición se procederá a suspender la misma posponiéndola a una fecha que no salga de la semana para cual se planifico.
- El transporte de los equipos topográficos deberán realizarse con una hora de anticipación a la hora señala para efectuar la medición.
- Queda prohibido tanto al líder del proceso y asistente el utilizar el Equipo topográfico para mediciones de índole personal.

## 6. INDICADORES


INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACCEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de mediciones realizadas	Mediciones realizadas/ Total ordenes de mediciones recibidas *100	80%	95%	Mensual	Topógrafo	Coordinador de Procesos
Nivel de ejecución de mediciones	# horas en medición / Total horas trabajadas*100	85%	95%	Mensual	Topógrafo	Coordinador de Procesos

## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

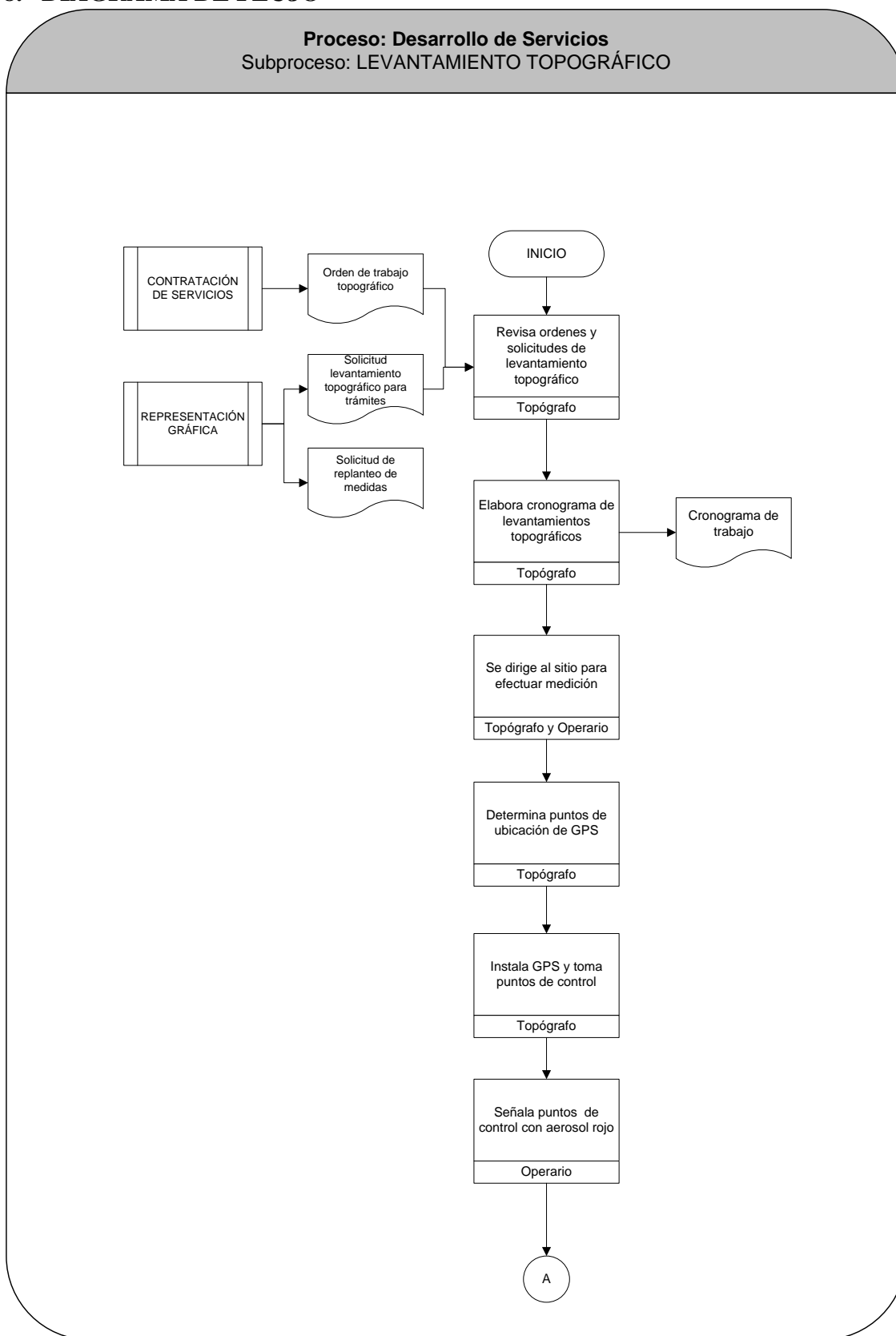
Código	Nombre
DPO2-1-1	Croquis de área y construcciones existentes
DPO2-1-2	Solicitud de diseño de planos
DPO2-1-3	CD datos de levantamiento realizado
DPO2-1-4	CD datos para trámites
DPO2-1-5	CD replanteo de medidas

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013



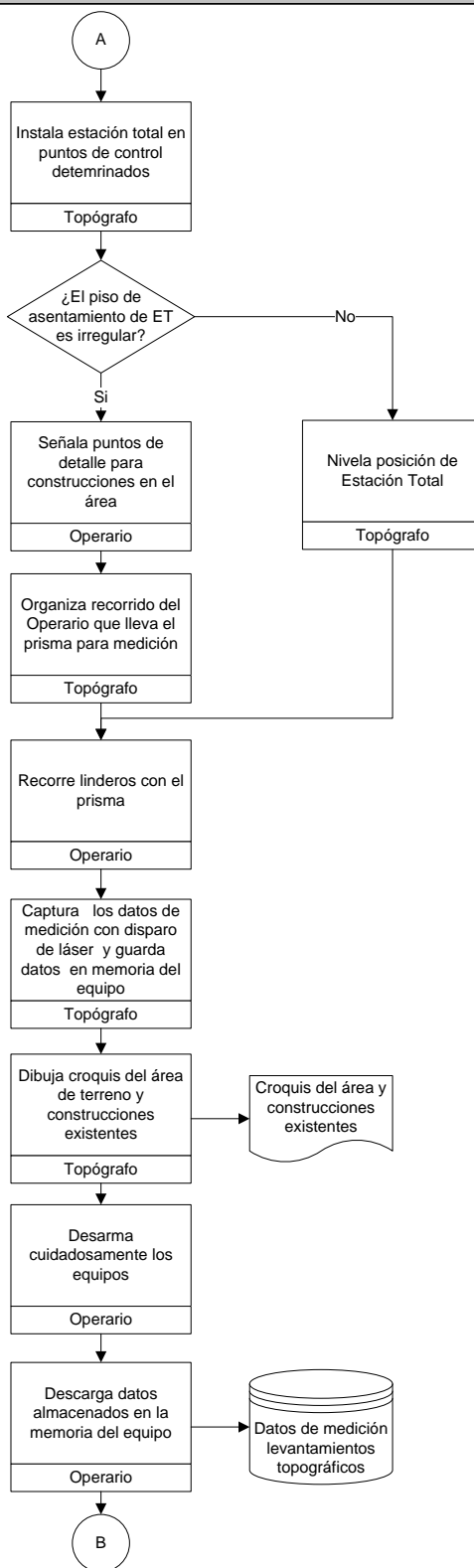
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PO 2-01</b>
	Desarrollo de Servicios <b>LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO</b>		

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

Subproceso: LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO



**REVISADO POR:**

Gerente General

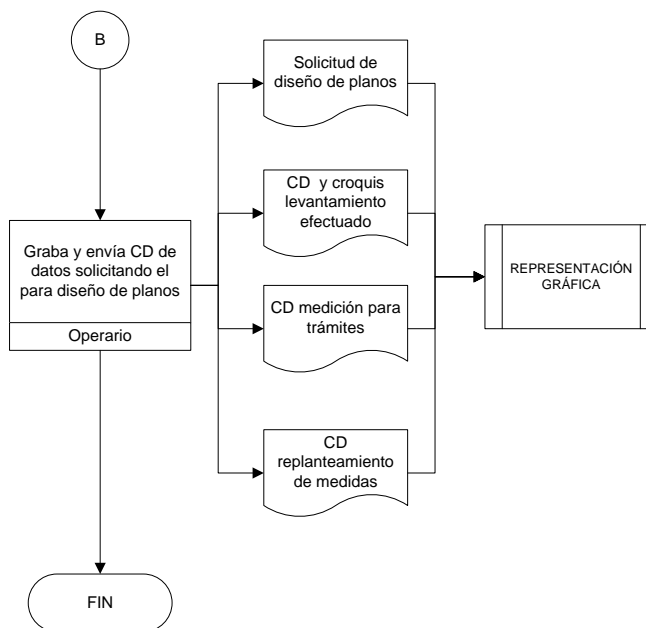
**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

Subproceso: LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO



**REVISADO POR:**


Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PO 2-02</b>
	Desarrollo de Servicios <b>REPRESENTACIÓN GRÁFICA</b>		

## 1. PROPÓSITO

Representar gráficamente los datos de medición obtenidos en el levantamiento topográfico o mediciones a cinta de inmuebles objeto de trámites municipales mediante la elaboración de planos.

## 2. ALCANCE

El proceso se aplica cuando se dispone de datos de medición y se requiere elaborar planos respecto a los datos tomados.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Jefe de Unidad Técnica

## 4. DEFINICIONES

**AUTOCAD.-** es un programa asistido por una computadora para el diseño de planos en 2 y 3 dimensiones en base a datos originados de la medición tomada de un área de terreno determinada.


**Plotter.-** es una máquina de impresión de planos en formatos comúnmente A0 y A1

**Planos.-** representación gráfica en base a mediciones efectuadas en un determinado objeto sea esta área de terreno o construcción.

## 5. POLITICAS

- Los planos que se diseñan en la compañía deben tener la firma del Jefe de Unidad Técnica profesional a cargo del proceso
- La impresión de planos se permite hasta dos veces por diseño para solicitar aprobación con el fin de evitar el desgaste de papel e impresiones innecesarias.
- El CD debe contener el archivo final en formato AUTOCAD y según el caso archivo en Excel para listados, alícuotas, etc.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PO 2-02</b>
	Desarrollo de Servicios <b>REPRESENTACIÓN GRÁFICA</b>		

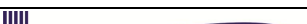
## 6. INDICADORES

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de planos diseñados	# Planos diseñados/ Total CD recibidos*100	80%	95%	Mensual	Jefe de Unidad Técnica	Gerente General
Nivel de ocupación en el diseño de planos	# horas en diseñar planos/ Total de horas trabajadas *100	85%	90%	Mensual	Jefe de Unidad Técnica	Gerente General

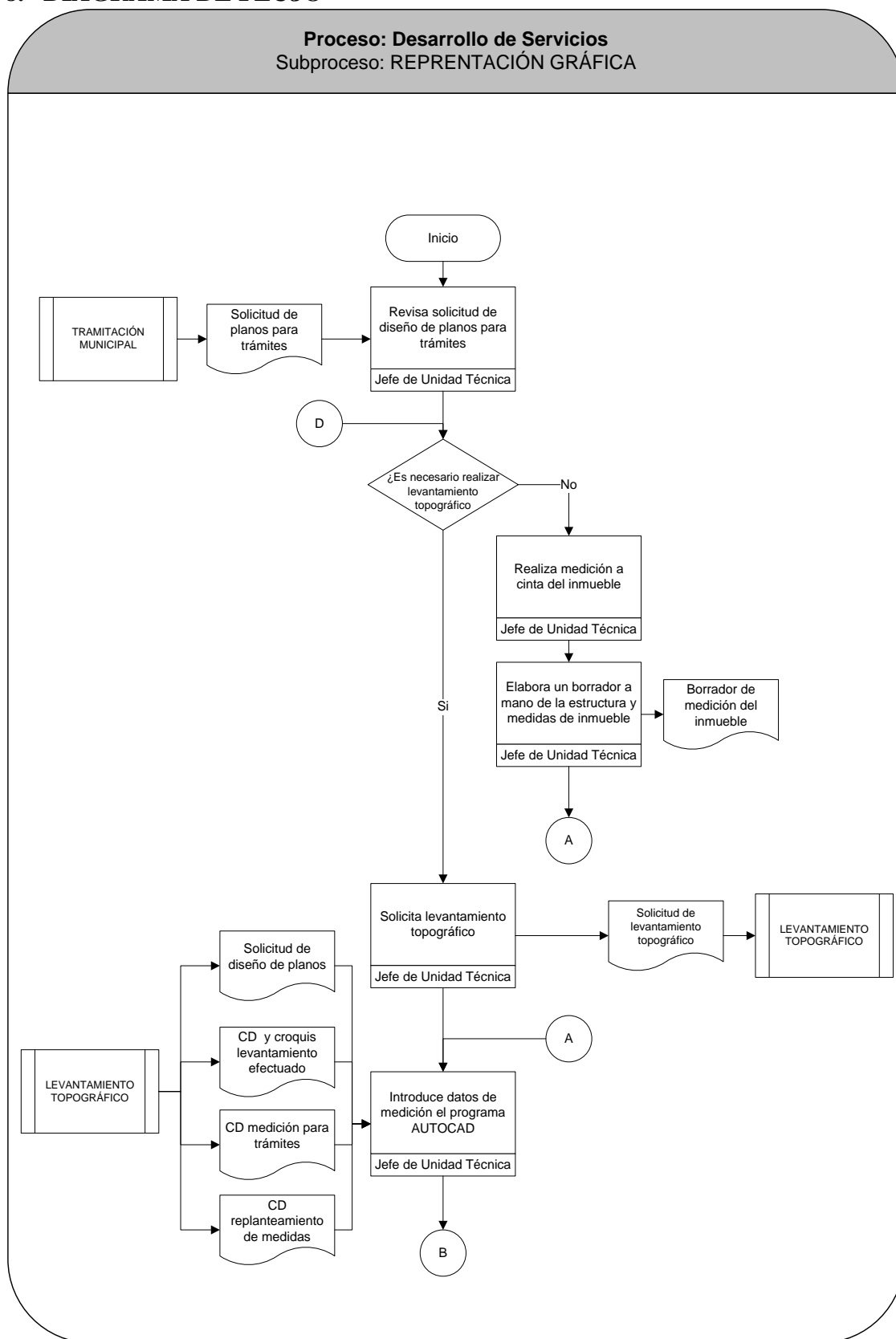
## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPO2-2-01	Borrador medición a cinta de inmuebles
DPO2-2-02	Solicitud de levantamiento topográfico
DPO2-2-03	CD y planos para trámites
DPO2-2-04	CD y planos topográficos

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

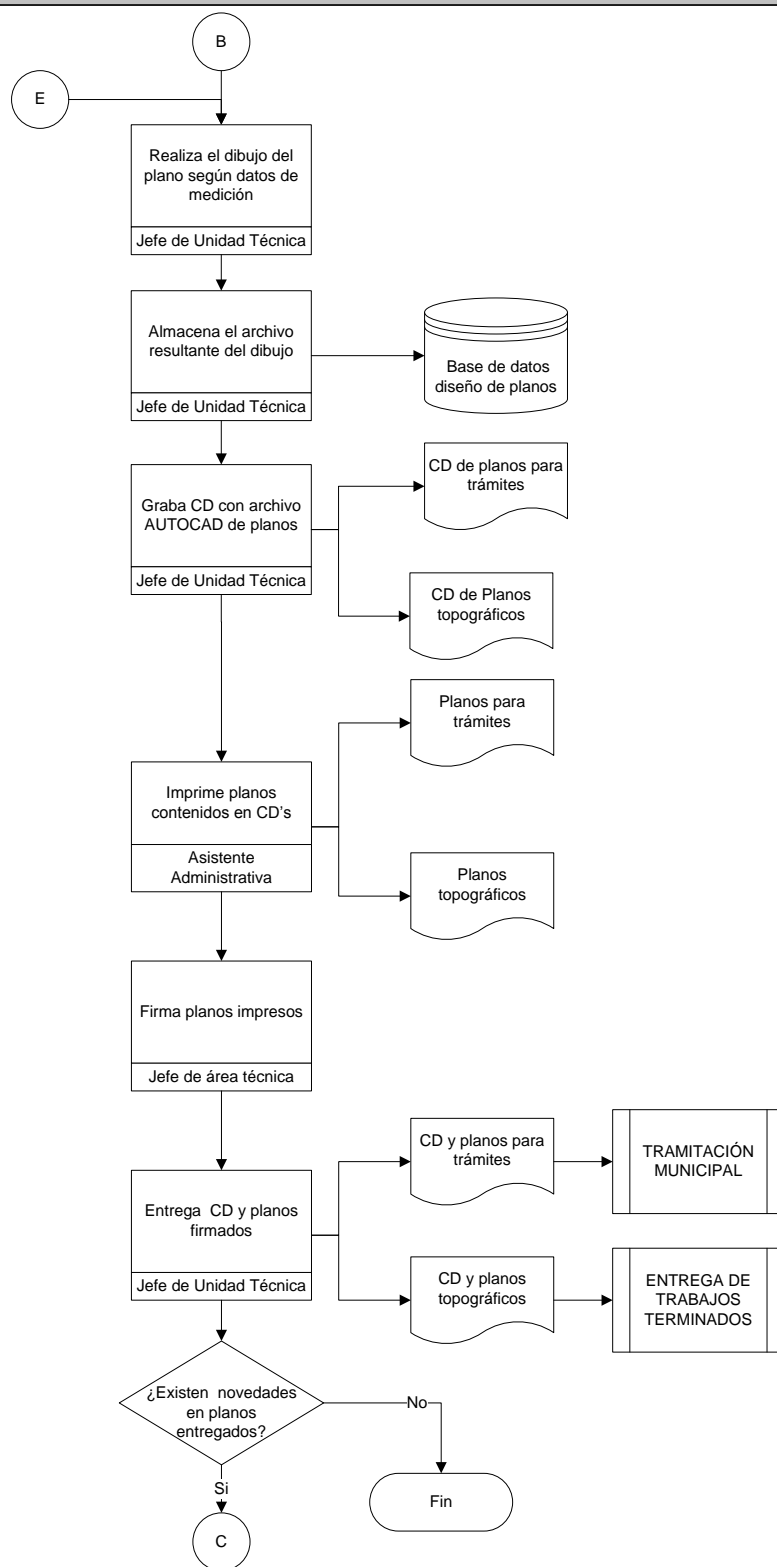
 <b>IBADANGO &amp; NARANJO</b> CONSTRUCTORES CÍA. LTDA.	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PO 2-02</b>
	<b>Desarrollo de Servicios</b> <b>REPRESENTACIÓN GRÁFICA</b>		

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

Subproceso: REPRESENTACIÓN GRÁFICA



**REVISADO POR:**

Gerente General

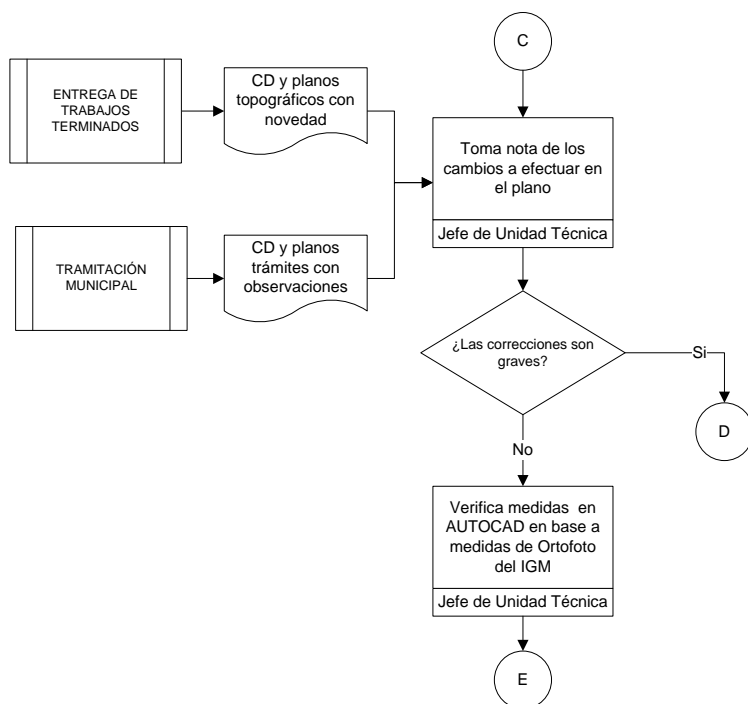
**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

**Subproceso: REPRESENTACIÓN GRÁFICA**



**REVISADO POR:**

Gerente General


**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PO 2-03</b>
	Desarrollo de Servicios <b>GESTIÓN DE TRÁMITES MUNICIPALES</b>		

## 1. PROPÓSITO

Satisfacer las necesidades del cliente asociadas a los servicios que prestan las Administraciones Zonales del Municipio de la ciudad mediante la experiencia técnica en gestión de trámites en representación del cliente.

## 2. ALCANCE

El proceso se aplica cuando el cliente ha solicitado que en su representación se tome a cargo la gestión del trámite correspondiente con el Municipio

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es la Asistente Administrativa

## 4. DEFINICIONES

**Trámite Municipal.-** es el proceso que surge entre el cliente y el Municipio referente a un servicio que este último oferta a la ciudadanía.


**Documentación del cliente.-**son todos los documentos de propiedad del cliente que son necesarios a lo largo de la gestión del trámite: copa de cédula, papeleta, escrituras, planos anteriores, actas, licencias emitidas por el Municipio, pago de tasas, etc.

**Ticket de trámite.-** es un documento que el Municipio entrega a la persona que realiza la gestión del trámite, este contiene la numeración que se le otorgado a la carpeta ingresada.

**Carpeta de trámite.-** se denomina así a la carpeta contenedora de toda la documentación requerida para efectuar el trámite correspondiente.

**Informe de Municipio.-** es un documento que contiene la respuesta al trámite ingresado puede ser favorable o desfavorable.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>PO 2-03</b>
	Desarrollo de Servicios <b>GESTIÓN DE TRÁMITES MUNICIPALES</b>	

## 5. POLITICAS

- Los el plazo de tiempo de entrega de trámites aprobados están en función del tiempo que se tome el Municipio para dar respuesta al mismo.
- Se informará al cliente sobre el estado de su trámite una vez por semana según corresponda.
- El valor que se fija de cuantía por el trámite a realizar incluye el diseño de planos necesarios para la aprobación del plano, no obstante quedan exceptuados los pagos por tasas y/o garantías que el Municipio solicite al respecto.
- De ser el caso el informe del Municipio envíe una respuesta desfavorable la compañía se compromete a efectuar todo cambio e inclusión de documentos que estén a su alcance para que el trámite pueda ser aprobado.
- Queda prohibido efectuar pagos a funcionarios del Municipio con el fin de agilizar los trámites por ser contraproducente con los principios que guían a la compañía.


## 6. INDICADORES

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de trámites aprobados	# Trámites aprobados/ Total trámites ingresados*100	70%	90%	Trimestral	Asistente Administrativa	Gerente General
Tiempo de espera de aprobación de trámites	Fecha de aprobación – Fecha ingreso	6 meses	3 meses	Trimestral	Asistente Administrativa	Gerente General

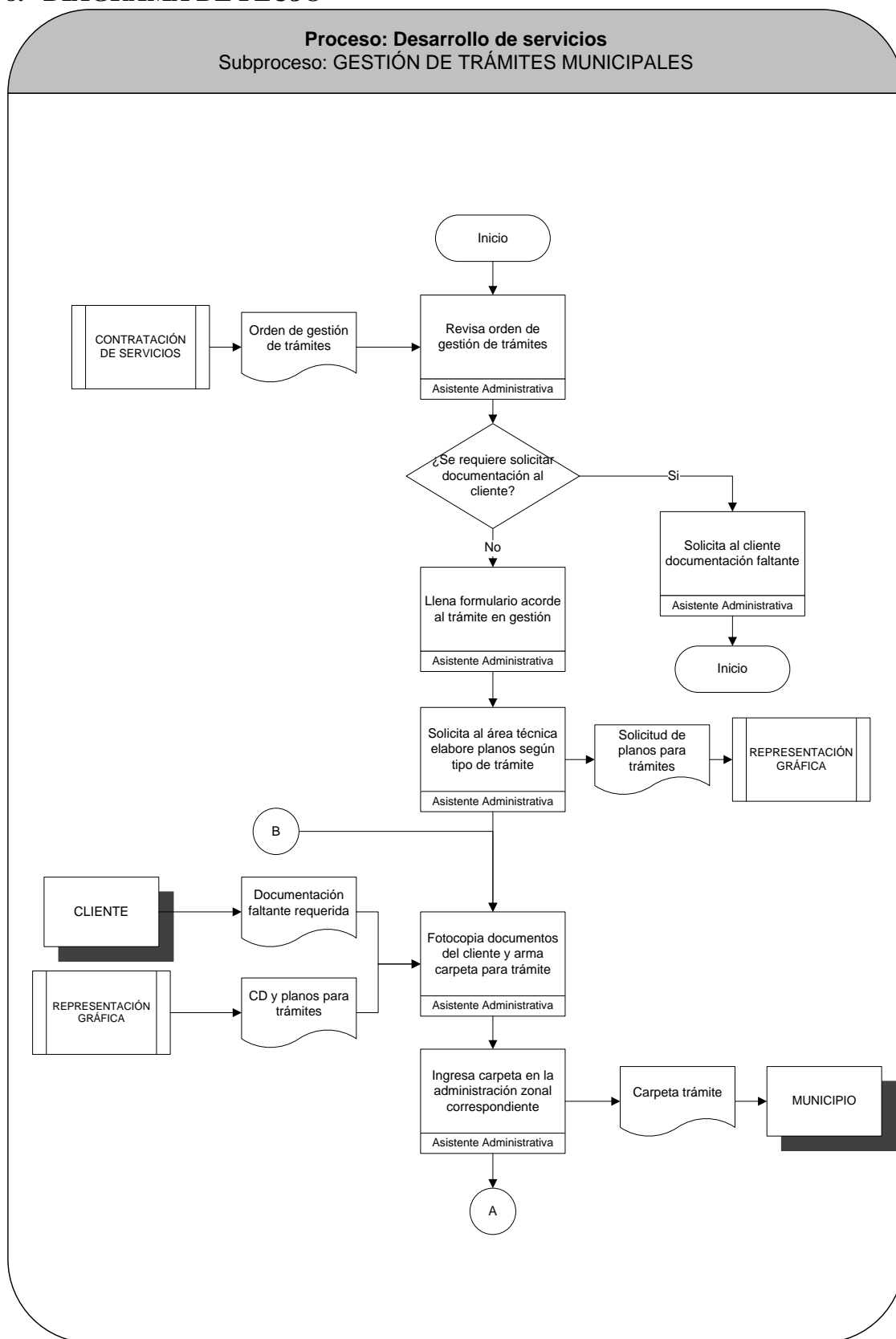
## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPO2-3-01	Solicitud de planos para trámites
DPO2-3-02	Carpeta de trámite

REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

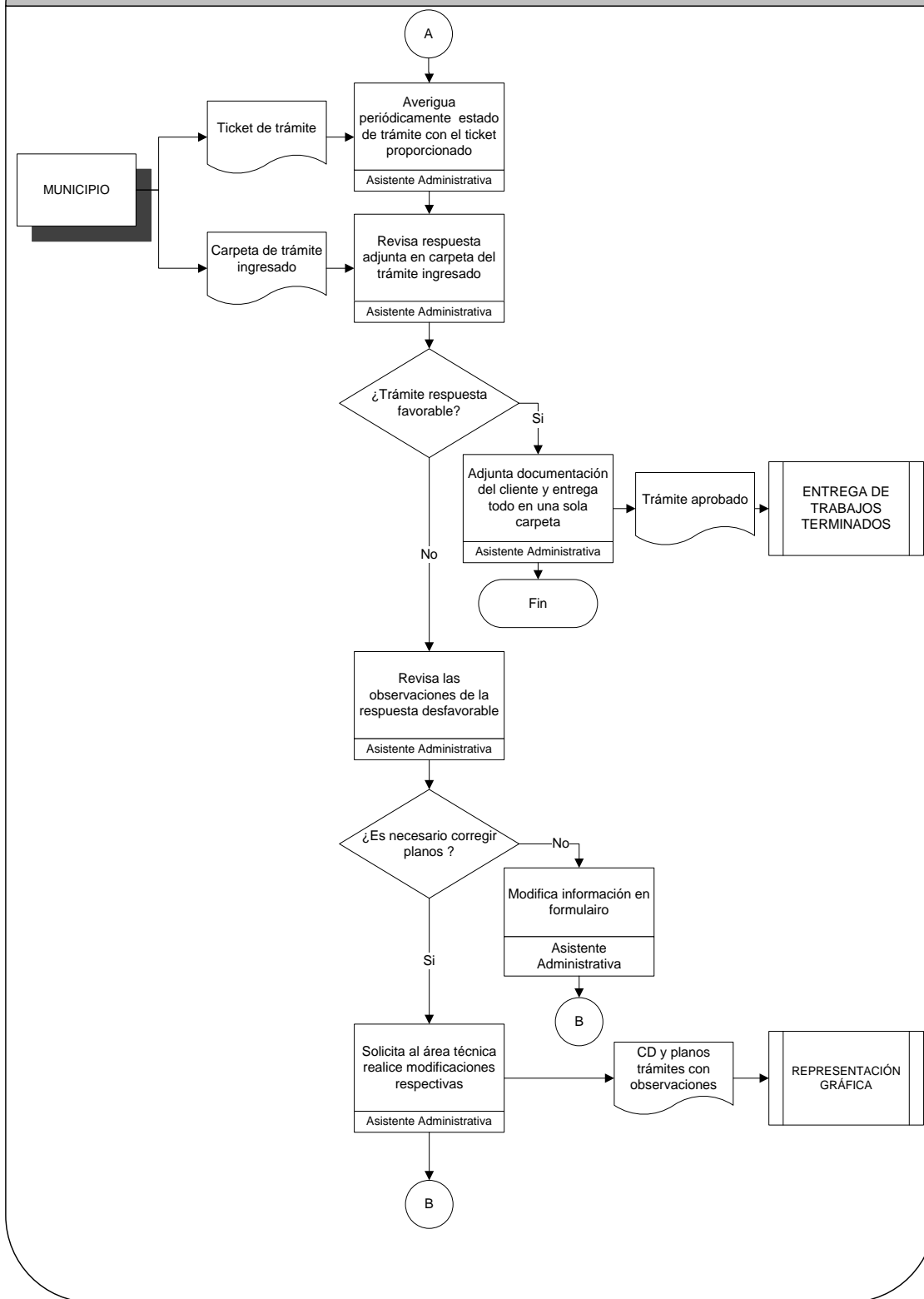
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Desarrollo de Servicios <b>GESTIÓN DE TRÁMITES MUNICIPALES</b>		<b>PO 2-03</b>

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

Subproceso: GESTIÓN DE TRÁMITES MUNICIPALES



**REVISADO POR:**


Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Post Venta <b>MONITOREO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>		<b>PO 3-01</b>

## 1. PROPÓSITO

Evaluar la satisfacción del cliente respecto a los servicios prestados por la compañía mediante encuestas periódicas de calificación del servicio.

## 2. ALCANCE

El presente proceso se aplica luego de haber entregado el objeto del contrato al cliente.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es la Asistente Administrativa

## 4. DEFINICIONES

**Cliente.-** persona natural o jurídica que solicita el servicio para satisfacer sus necesidades.


**Encuesta Calificación del servicio.-** documento que permite a través de preguntas cortas obtener la calificación del servicio prestado.

**Parámetros a evaluar.-** son variables que serán medidas en función de las características que describen los servicios que oferta la compañía.

## 5. POLITICAS

- El monitoreo de satisfacción del cliente se efectuará cada 3 meses.
- Las encuestas deberán reflejar el servicio que la compañía oferta.
- Los resultados de las encuestas se tabularán en un plazo de 3 días de ser efectuadas.
- El informe de resultados deberá adjuntarse el listado de clientes evaluados y las encuestas.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Post Venta <b>MONITOREO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>		<b>PO 3-01</b>


## 6. INDICADORES

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de satisfacción del cliente	# clientes con respuestas afirmativas/total de clientes encuestados *100	70%	85%	Mensual	Asistente Administrativa	Gerente General
Frecuencia real de monitoreo de satisfacción del cliente	# veces de encuestas al año/ Total de encuestas programas en el año *100	60%	80%	Mensual	Asistente Administrativa	Gerente General

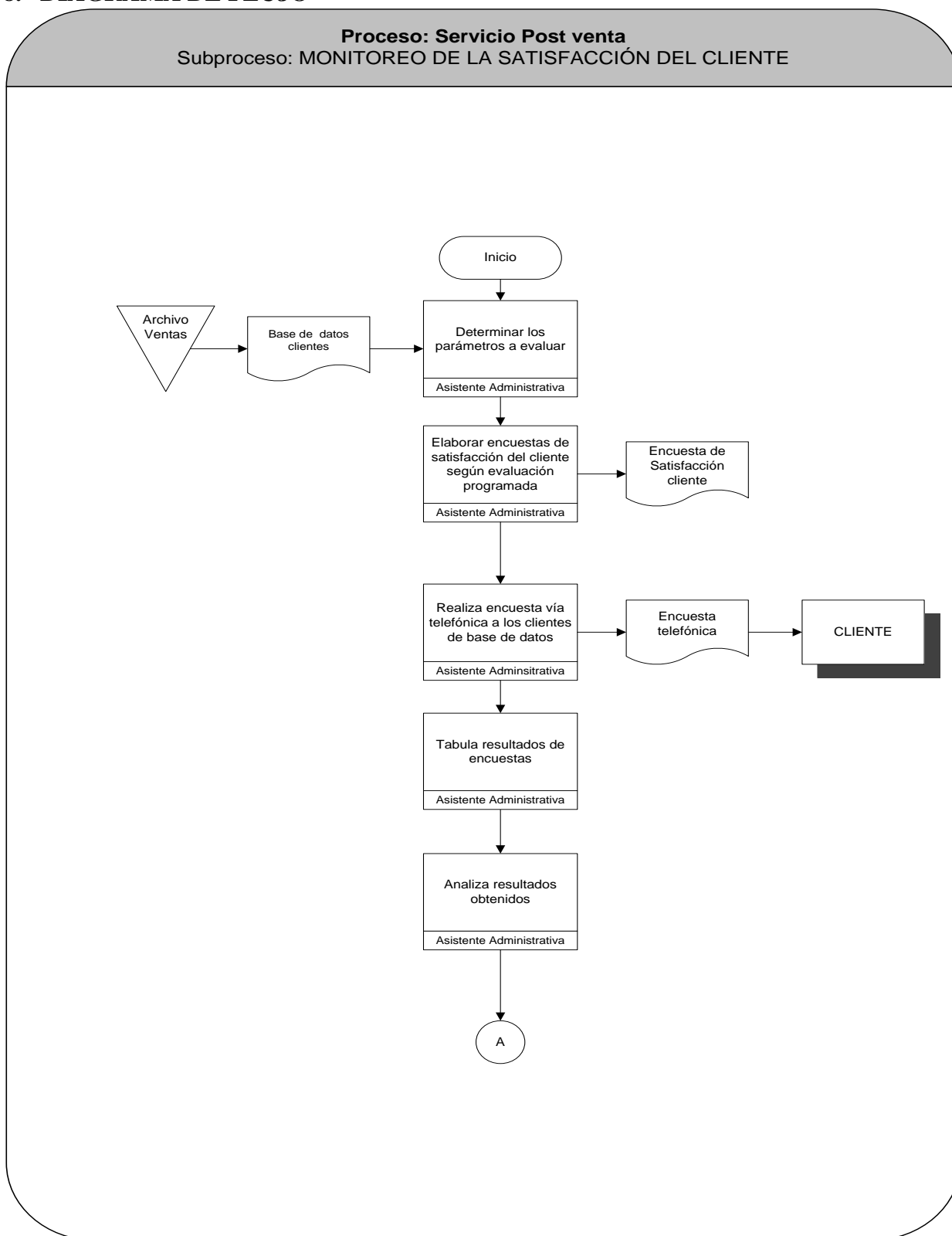
## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPO3-1-01	Encuesta de satisfacción del cliente
DPO3-1-02	Base de datos clientes a encuestar
DPO1-1-03	Informe de satisfacción del cliente

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

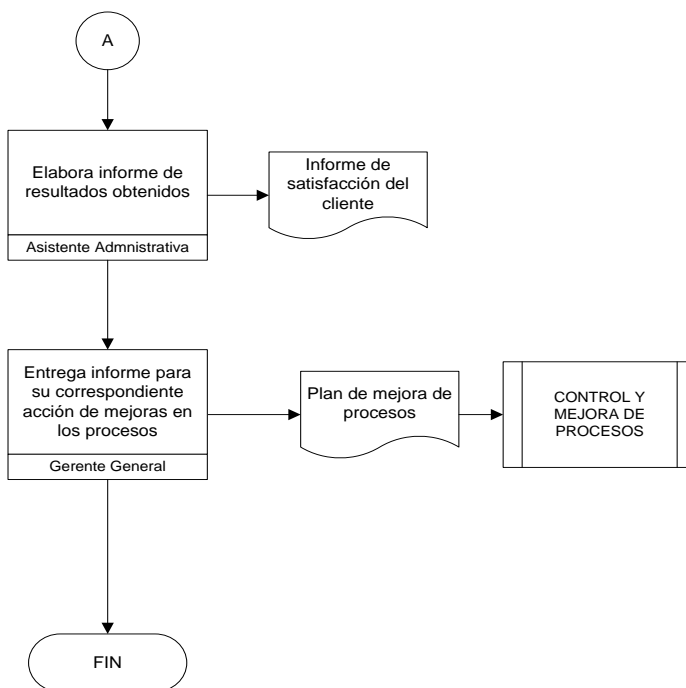
	MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO:  PO 3-01
	Post Venta MONITOREO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

Subproceso: MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



**REVISADO POR:**

Gerente General


**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PA 1-01</b>
	Gestión Administrativa <b>ENTREGA DE TRABAJOS TERMINADOS</b>		

## 1. PROPÓSITO

Dar soporte a los procesos claves en la entrega del trabajo final a los clientes mediante el almacenamiento temporal de los trabajos terminados con su debida factura.

## 2. ALCANCE

El proceso se aplica cuando el proceso se ha terminado de desarrollar el objeto de contrato y está listo para entregar al cliente

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es la Asistente Administrativa.

## 4. DEFINICIONES


**Trámite aprobado.-** es la producto final para el cliente resultante del proceso Gestión de trámites municipales una vez que el trámite ha sido aprobado.

**Carpeta de CD y planos clientes.-** es el producto final para el cliente resultante del proceso Representación Gráfica una vez terminado con el objeto del contrato de servicios de topografía.

## 5. POLITICAS

- El cliente debe ser notificado en plazo máximo de 3 días respecto a su trabajo terminado.
- Es obligación del líder del proceso revisar que el cliente haya cancelado los valores pendientes para poder entregar su carpeta correspondiente
- El tiempo de permanencia de las carpetas sin que esto ocasione reporte a Cobranzas es de un mes.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO:  PA 1-01
	Gestión Administrativa ENTREGA DE TRABAJOS TERMINADOS		


## 6. INDICADORES

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de carpetas entregadas	Carpetas entregadas/ Total carpetas recibidas*100	80%	90%	Mensual	Asistente Administrativa	Gerente General
Tiempo de espera cliente retire carpeta	Fecha de retiro - Fecha notificación	14 días	5 días	Mensual	Asistente Administrativa	Gerente General

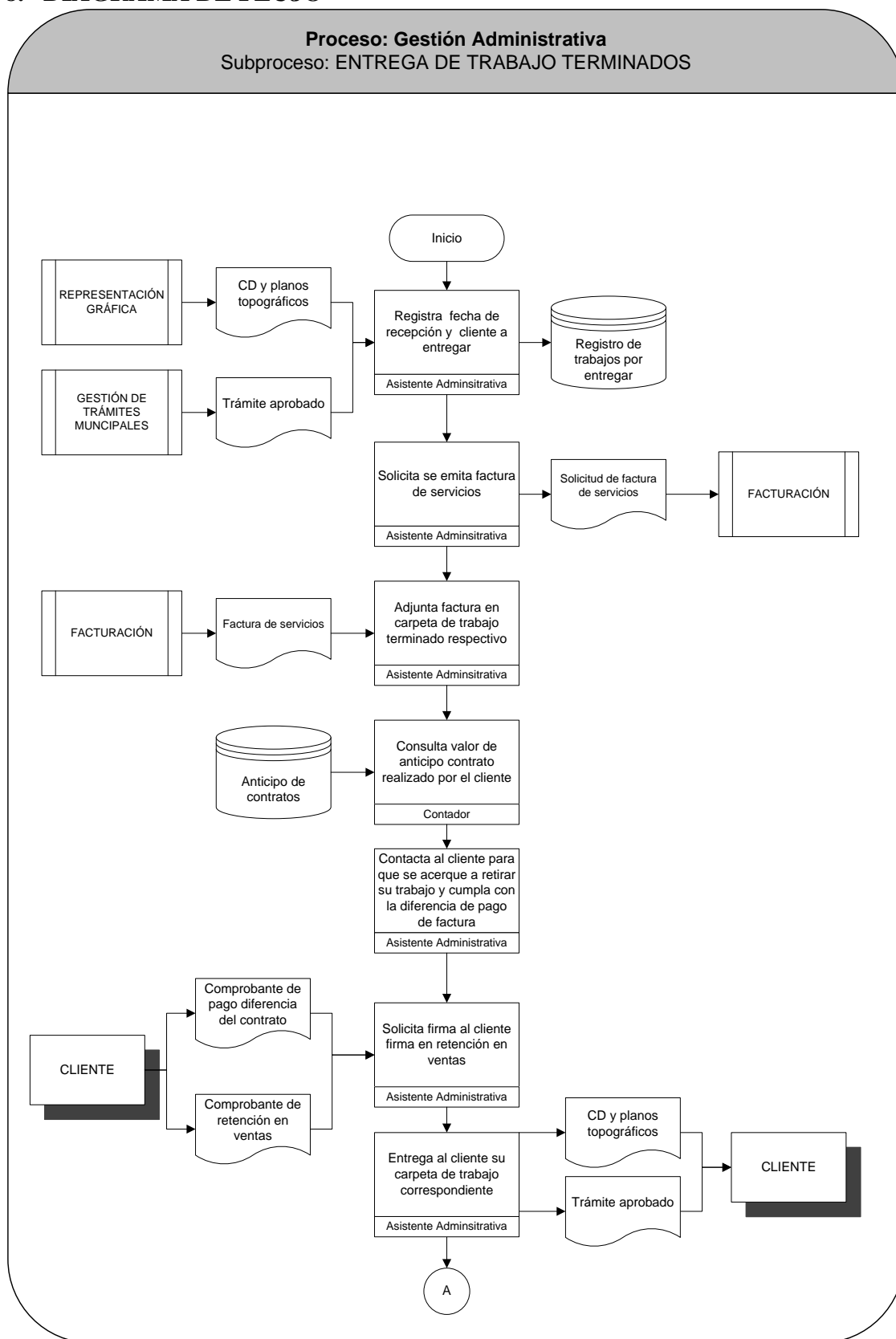
## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPA1-1-01	Solicitud factura de servicios
DPA1-1-02	Listado de clientes pendiente retiro de carpeta

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	<b>Gestión Administrativa</b> <b>ENTREGA DE TRABAJOS TERMINADOS</b>		<b>PA 1-01</b>

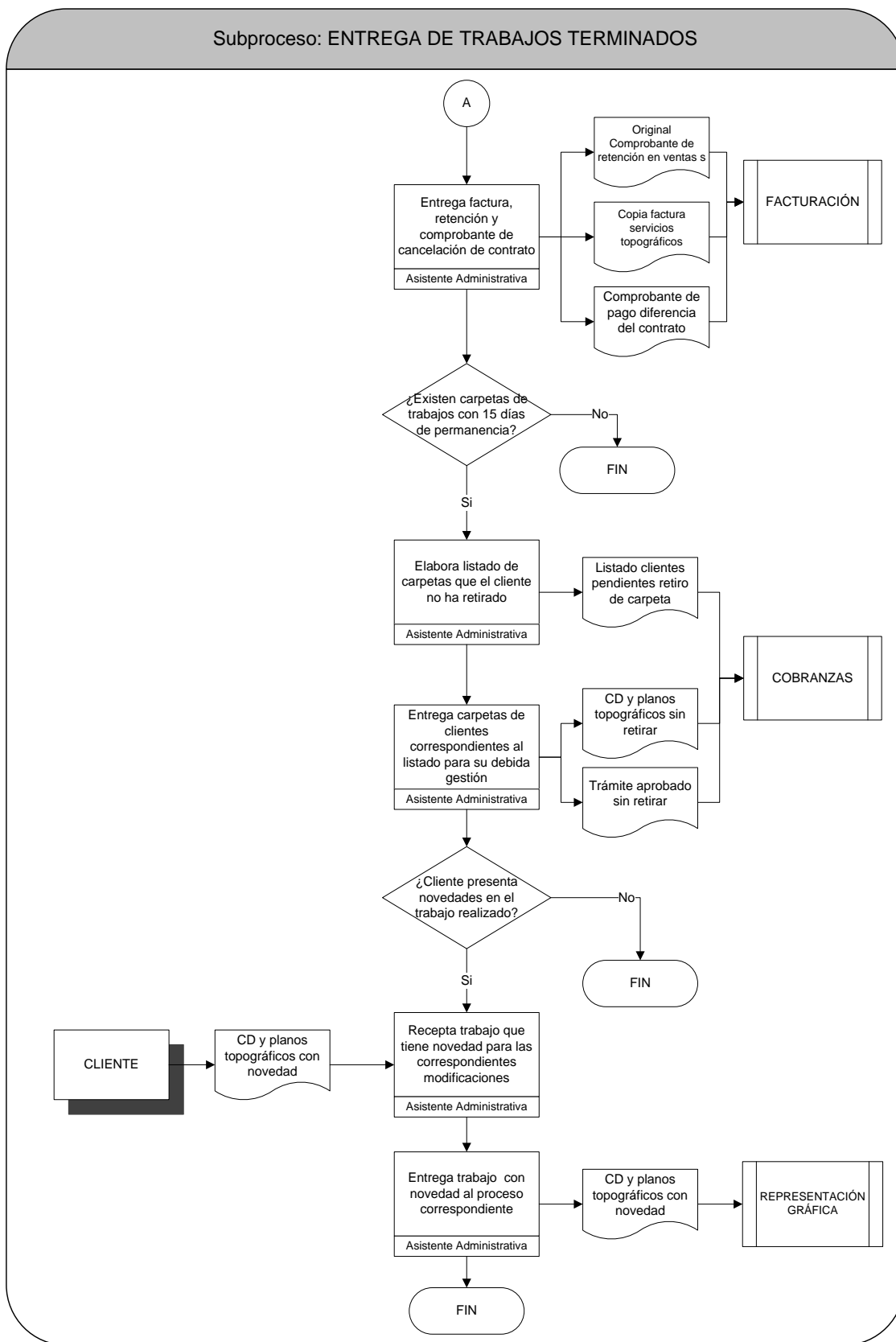
## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

**Gestión Administrativa**  
**ENTREGA DE TRABAJOS TERMINADOS**

**Subproceso: ENTREGA DE TRABAJOS TERMINADOS**



**REVISADO POR:**


Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PA 2-01</b>
	Gestión Financiera <b>FACTURACIÓN</b>		

## 1. PROPÓSITO

Gestionar adecuadamente las facturas de ventas originadas por los servicios de topografía y gestión municipal que la compañía desarrolla mediante la elaboración y registro de las facturas y retenciones que sean efectuadas.

## 2. ALCANCE

El proceso se aplica una vez que el trabajo objeto del contrato haya finalizado y el proceso de Entrega de trabajos haga la solicitud correspondiente para emitir facturas.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es la Contador.

## 4. DEFINICIONES


**Factura de venta.-** es un documento comercial autorizado por el Servicio de Rentas Internas que refleja la información de la transacción establecida entre el cliente y la organización.

**Comprobante de retención en ventas.-**es un documento que acredita la retención por concepto de impuestos IVA o Renta de acuerdo al tipo de agente de retención.

## 5. POLITICAS

- La factura de venta será elaborada una vez recibido la solicitud.
- Una vez que el cliente ha entregado el comprobante de retención en ventas se debe revisar que este correcto los valores retenidos y proceder a entregar la copia del comprobante dentro de los 3 días posteriores a la recepción del mismo.
- El registro de facturas y retenciones debe efectuarse cada semana.
- Verificar fechas de caducidad de los comprobantes de retención

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PA 2-01</b>
	Gestión Financiera <b>FACTURACIÓN</b>		

## 6. INDICADORES

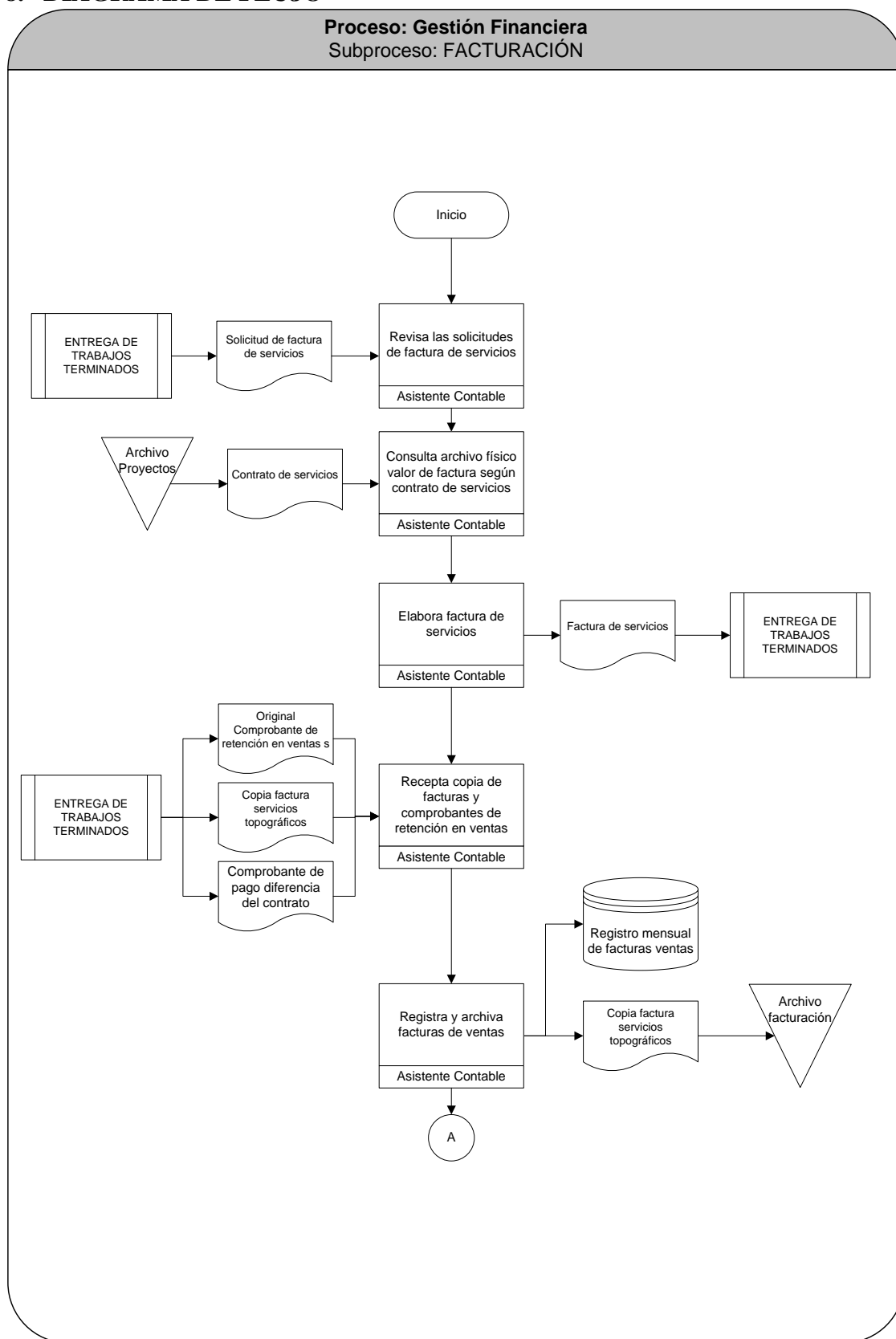
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de facturación	# Facturas emitidas/ Total solicitudes receptadas*100	80%	90%	Mensual	Contador	Gerente General
Nivel de facturación errónea	# Facturas anuladas / Total de facturas emitidas *100	5%	1%	Mensual	Contador	Gerente General

## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

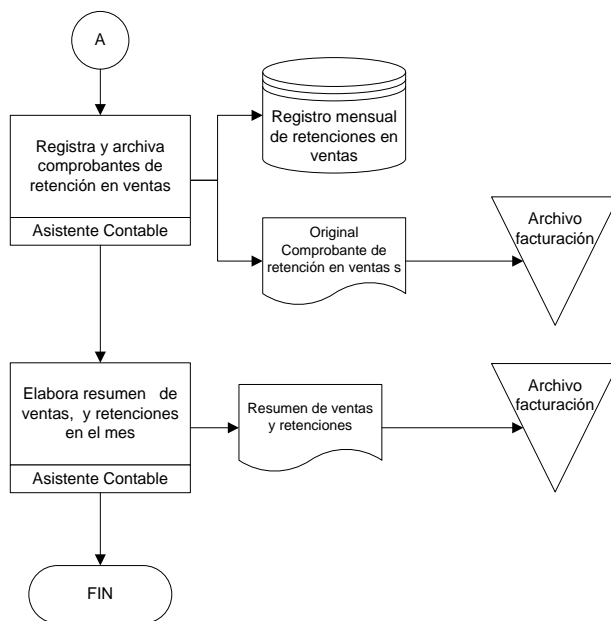
Código	Nombre
DPA2-1-01	Facturas de servicios
DPA2-1-02	Resumen de facturas y retenciones en ventas

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



Subproceso: FACTURACIÓN



**REVISADO POR:**

Gerente General


**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PA 2-02</b>
	Gestión Financiera <b>COBRANZAS</b>		

## 1. PROPÓSITO

Gestionar el cobro de los valores vencidos adeudados por los clientes que han superado el plazo máximo de pago mediante el cobro tanto por el método convencional como el judicial si el caso lo requiere.

## 2. ALCANCE

El proceso se aplica a partir de que llega el listado de carpetas por no retirar enviado por el proceso Entrega de trabajos terminados.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es la Asistente Contable.

## 4. DEFINICIONES

**Compromiso de pago.-** es una promesa en la que el cliente establece una fecha para efectuar la cancelación de los valores adeudados.


**Método de cobro convencional.-** se refiere a la forma de cobrar los valores vencidos al cliente sien esta una manera cordial de establecer un compromiso de pago con el cliente.

**Acción judicial.-** es un procedimiento coactivo que exige al cliente cumplir el pago mediante los instrumentos establecidos en la Ley una vez que el cliente se ha desentendido de los compromisos de pago y ha sobrepasado el tiempo de tolerancia para cumplir con el mismo.

## 5. POLITICAS

- El primer contacto con el cliente para el cobro de los valores vencidos se lo efectuará a través de método convencional hasta lograr que el mismo establezca un compromiso de pago con la compañía.
- Cuando el cliente no ha cumplido con el compromiso de pago establecido se procederá a efectuar cobros a domicilio por un tiempo de 3 meses, una vez sobrepasado este plazo se procederá a solicitar el cobro de los valores mediante acción judicial.
- Si el cliente acuerda un pago en especie deberá ser notificado al Gerente General para que este autorice aceptar o no la forma de pago.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO:  PA 2-02
	Gestión Financiera  COBRANZAS		

## 6. INDICADORES

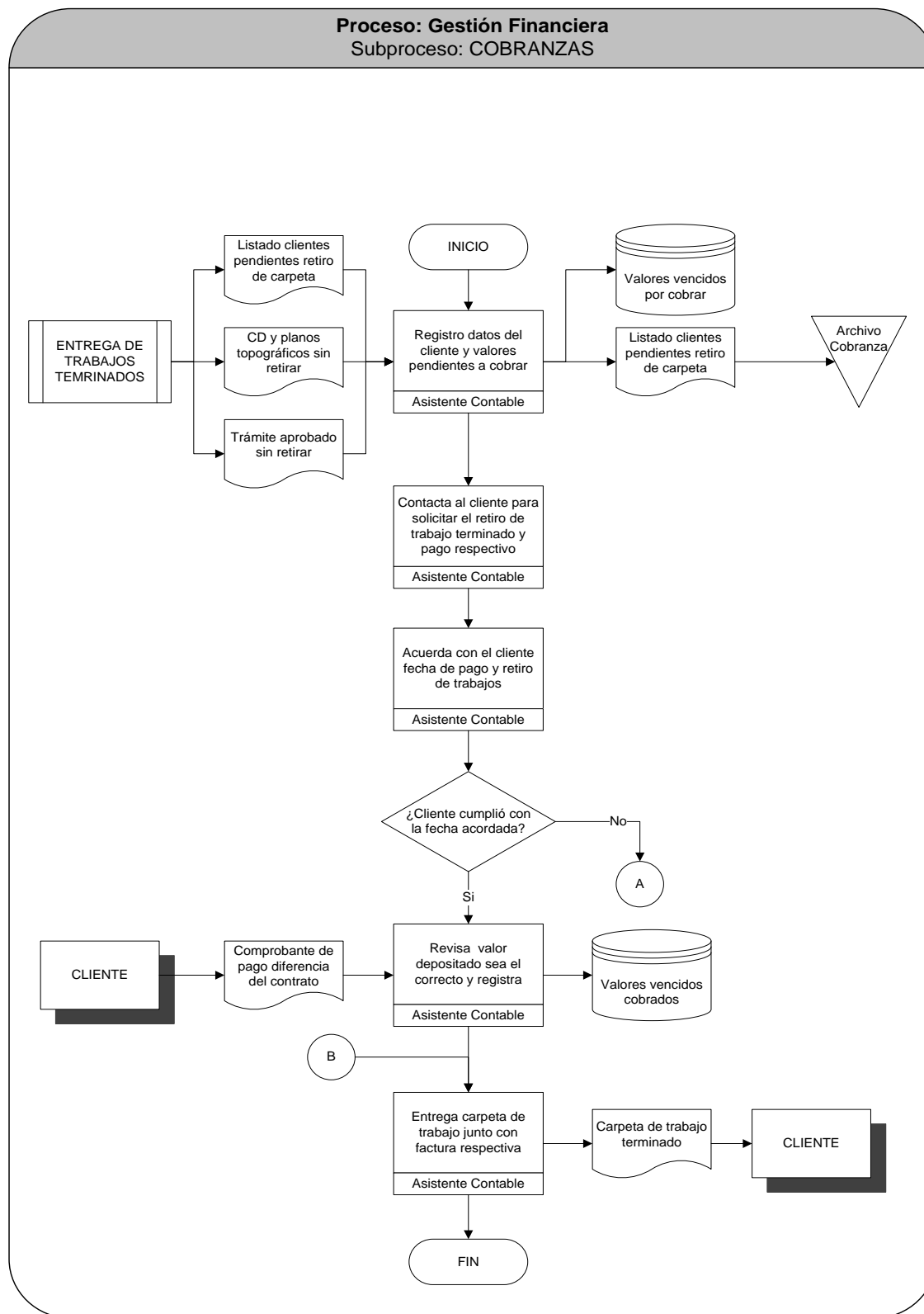
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de recuperación de cartera vencida	Cobro de valores vencidos efectuados/ Total valores vencidos por cobrar*100	60%	85%	Trimestral	Asistente Contable	Coordinador de Procesos
Tiempo de recuperación de cartera	Fecha cliente pago - fecha inicia cobro	45 días	30 días	Trimestral	Asistente Contable	Coordinador de Procesos

## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPA2-2-01	Carpeta cliente en mora

REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



**REVISADO POR:**

Gerente General

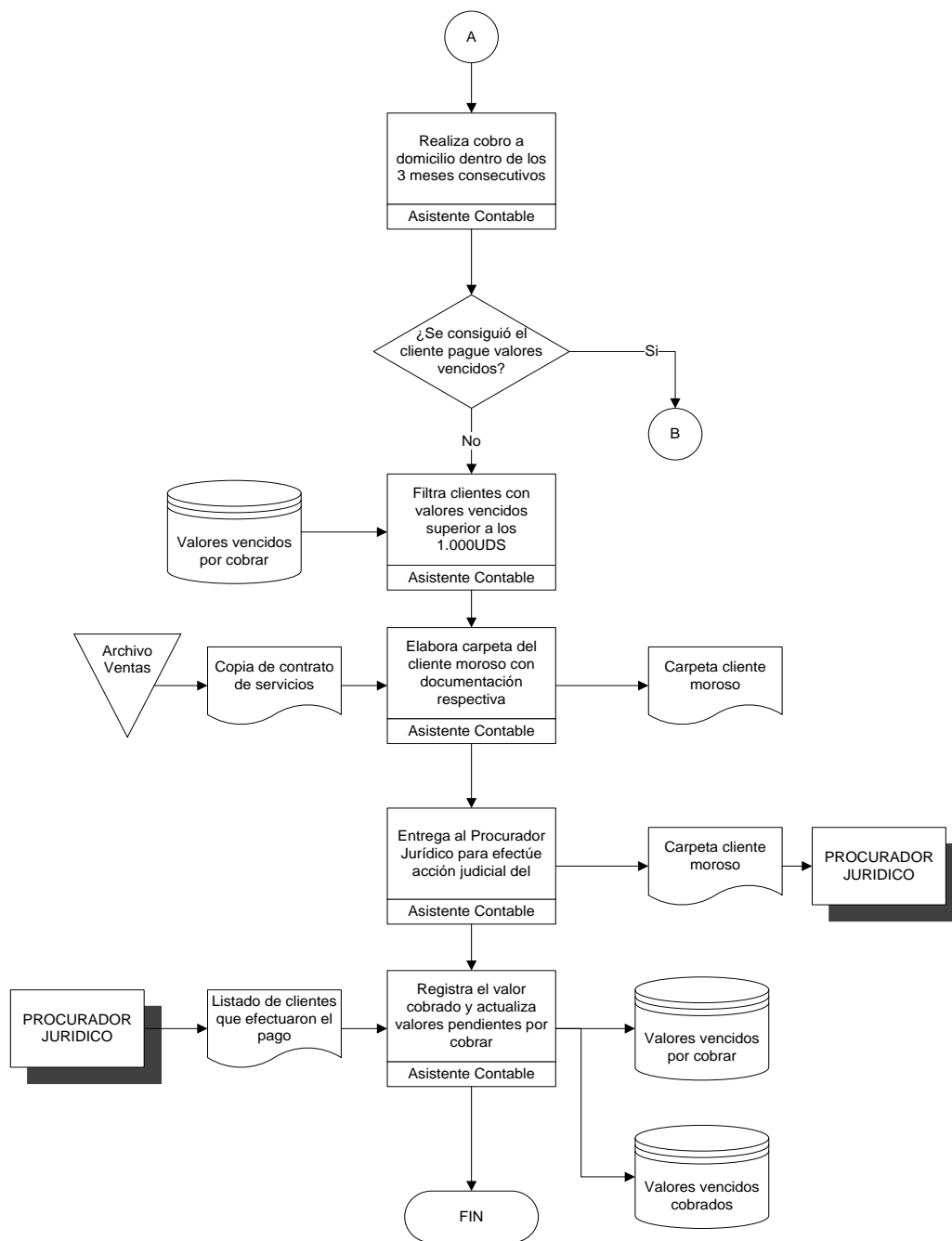
**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

Subproceso: COBRANZAS



**REVISADO POR:**


Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Gestión Financiera <b>CONTABILIDAD</b>		<b>PA 2-03</b>

## 1. PROPÓSITO

Gestionar la información contable para la toma de decisiones mediante la elaboración y presentación de los estados financieros y declaraciones de impuestos correspondientes a sociedades en los periodos determinados.

## 2. ALCANCE

el proceso se aplica a todas las transacciones de la compañía y a la presentación de estados financieros a la Superintendencia de Compañías

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Contador.

## 4. DEFINICIONES

**Declaración de impuestos.-** consiste en cumplir con las obligaciones tributarias por medio de formularios establecidos para cada impuesto.

**Anexo transaccional.-** es un reporte detallado de las transacciones por ventas, compras, retenciones, impuesto IVA, Impuesto a la renta que los contribuyentes sean personas naturales o jurídicas presentan mensualmente al Servicio de Rentas Internas.


**Anexo RDEP.-** es el Anexo de Relación bajo Dependencia que las compañías presentan en detalle de los valores que sus empleados han recibido a lo largo del año.

**Estados Financieros.-** son reportes contables referentes a las transacciones que la compañía ha efectuado a lo largo del ejercicio económico, sirve como instrumento para la toma de decisiones.

## 5. POLITICAS

- Es de responsabilidad del Contador de la compañía efectuar la declaración de los impuestos que establece el SRI (Servicio de Rentas Internas) dentro de un periodo determinado.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>PA 2-03</b>
	Gestión Financiera <b>CONTABILIDAD</b>	

- Para la elaboración de los anexos transaccionales debe la información contable registrarse mensualmente para evitar la carga de trabajo al final del mes.
- Los estados financieros debe ser elaborados con anticipación a la fecha de reunión anual de socios efectuada en el primer mes del año siguiente.
- El archivo de facturas, retenciones, declaración de impuestos estarán ordenados en forma cronológica identificando el mes y año al que corresponden los documentos.

## 6. INDICADORES

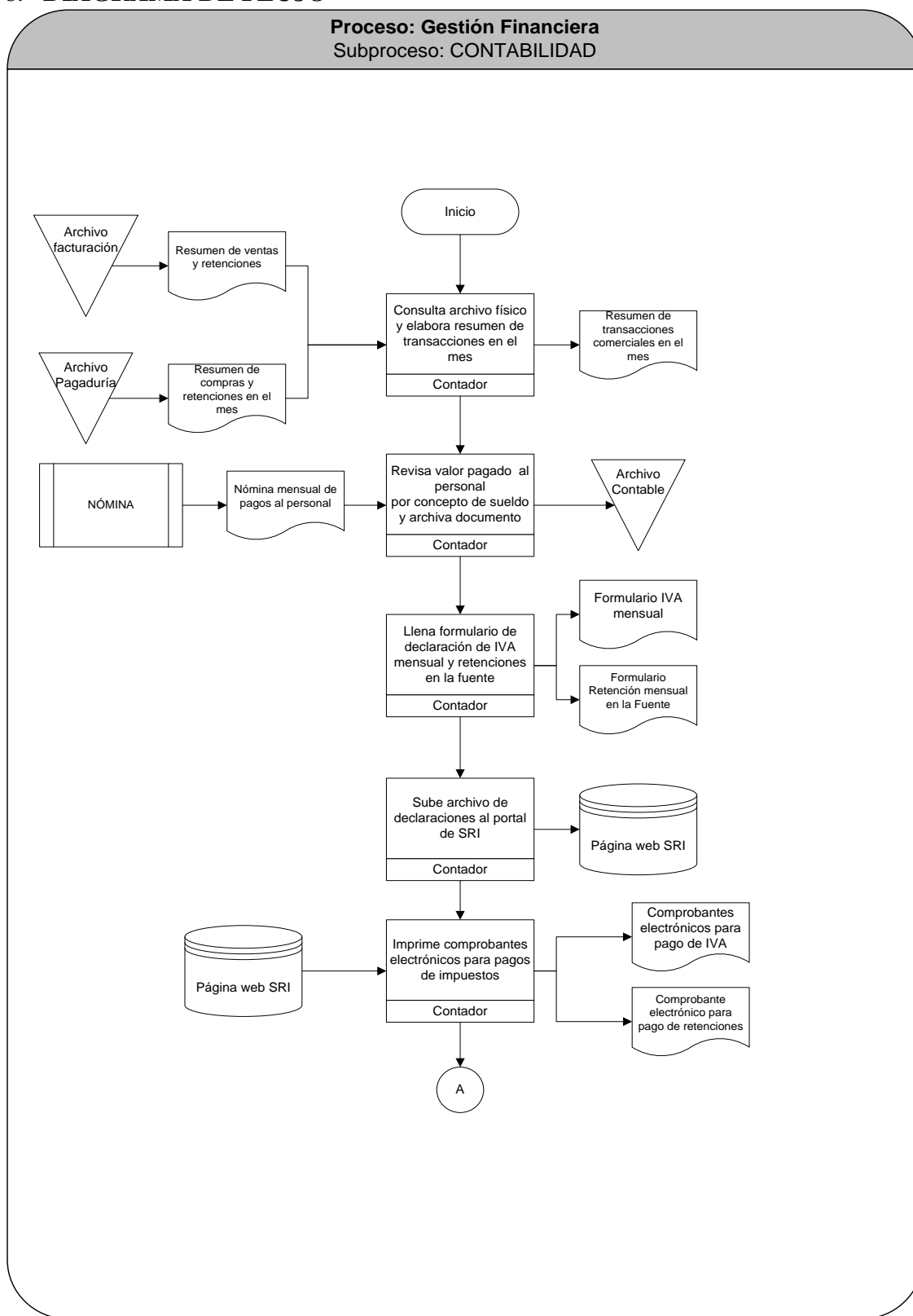
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de declaraciones efectivas dentro del plazo	#Declaración de impuestos con multas/ Total declaraciones efectuadas*100	5%	3%	Mensual	Contador	Gerente General
Nivel información contable oportuna y veraz	% información relevante / % información contable	80%	90%	Semestral	Contador	Gerente General

## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPA2-3-01	Resumen de transacciones comerciales en el mes
DPA2-3-02	Borradores estados financieros
DPA2-3-03	Informe de cierre ejercicio económico

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



**REVISADO POR:**

Gerente General

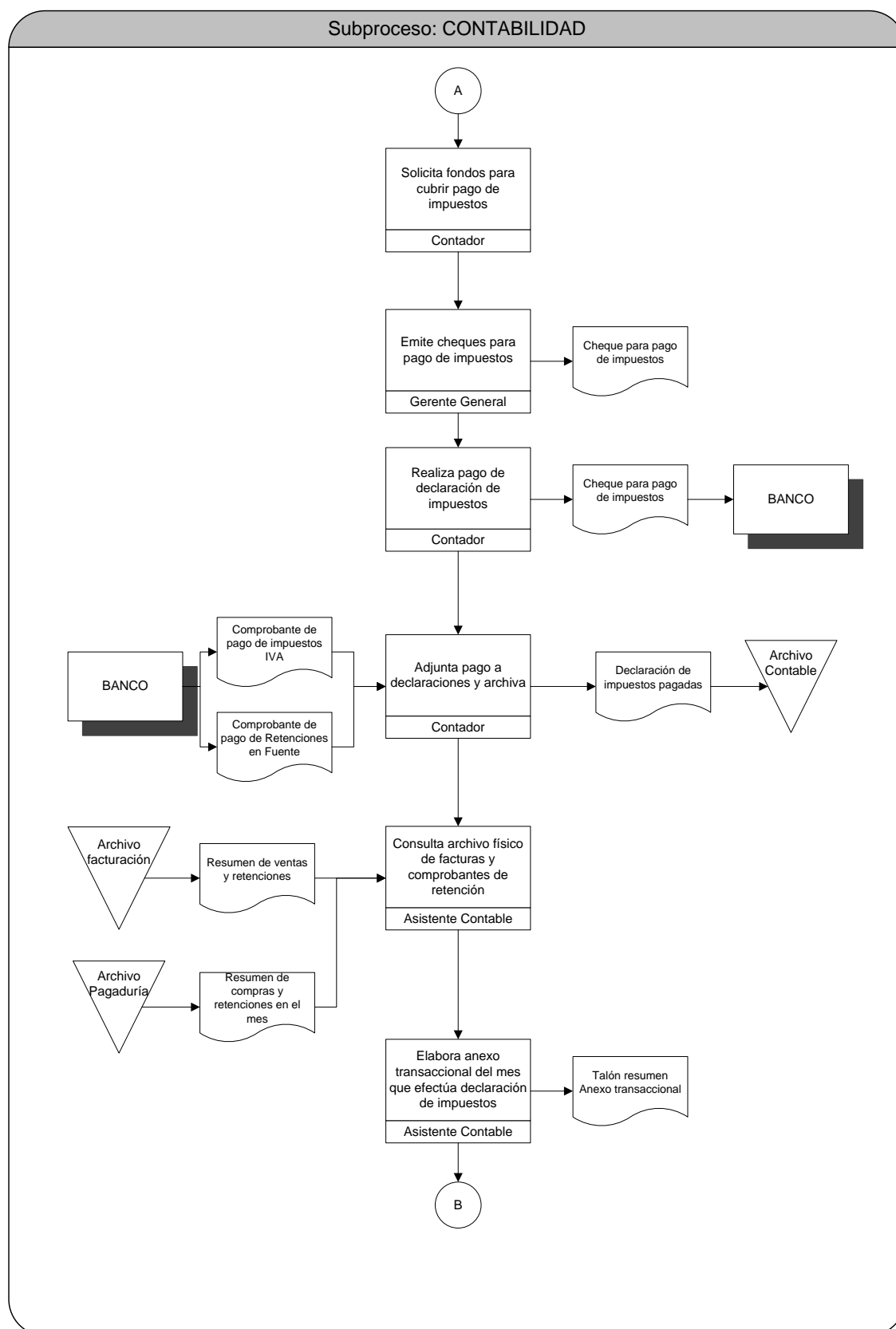
**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

**Subproceso: CONTABILIDAD**



**REVISADO POR:**

Gerente General

**APROBADO POR:**

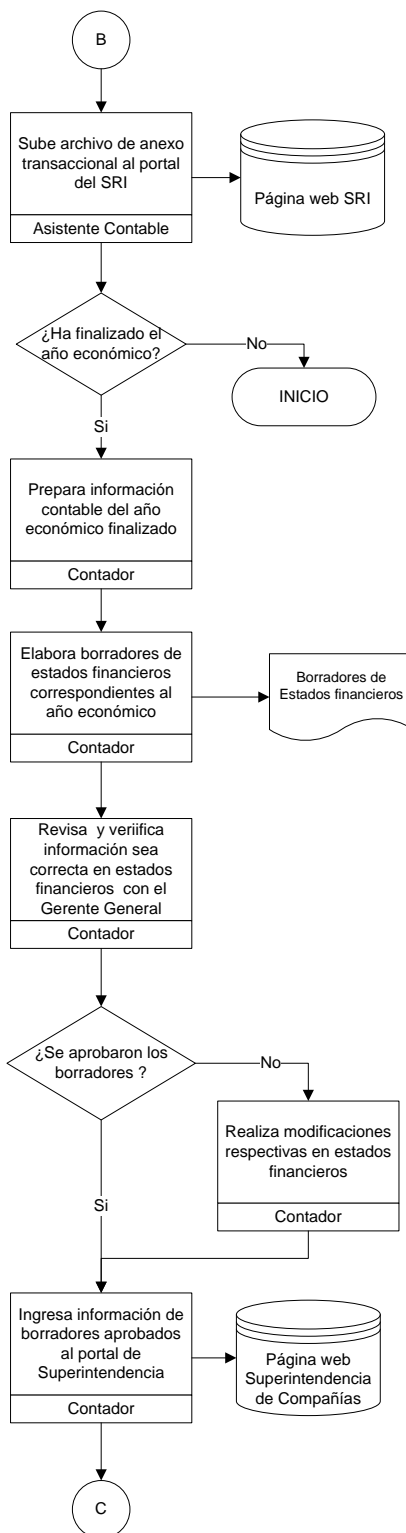
Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013



**Subproceso: CONTABILIDAD**



**REVISADO POR:**

Gerente General

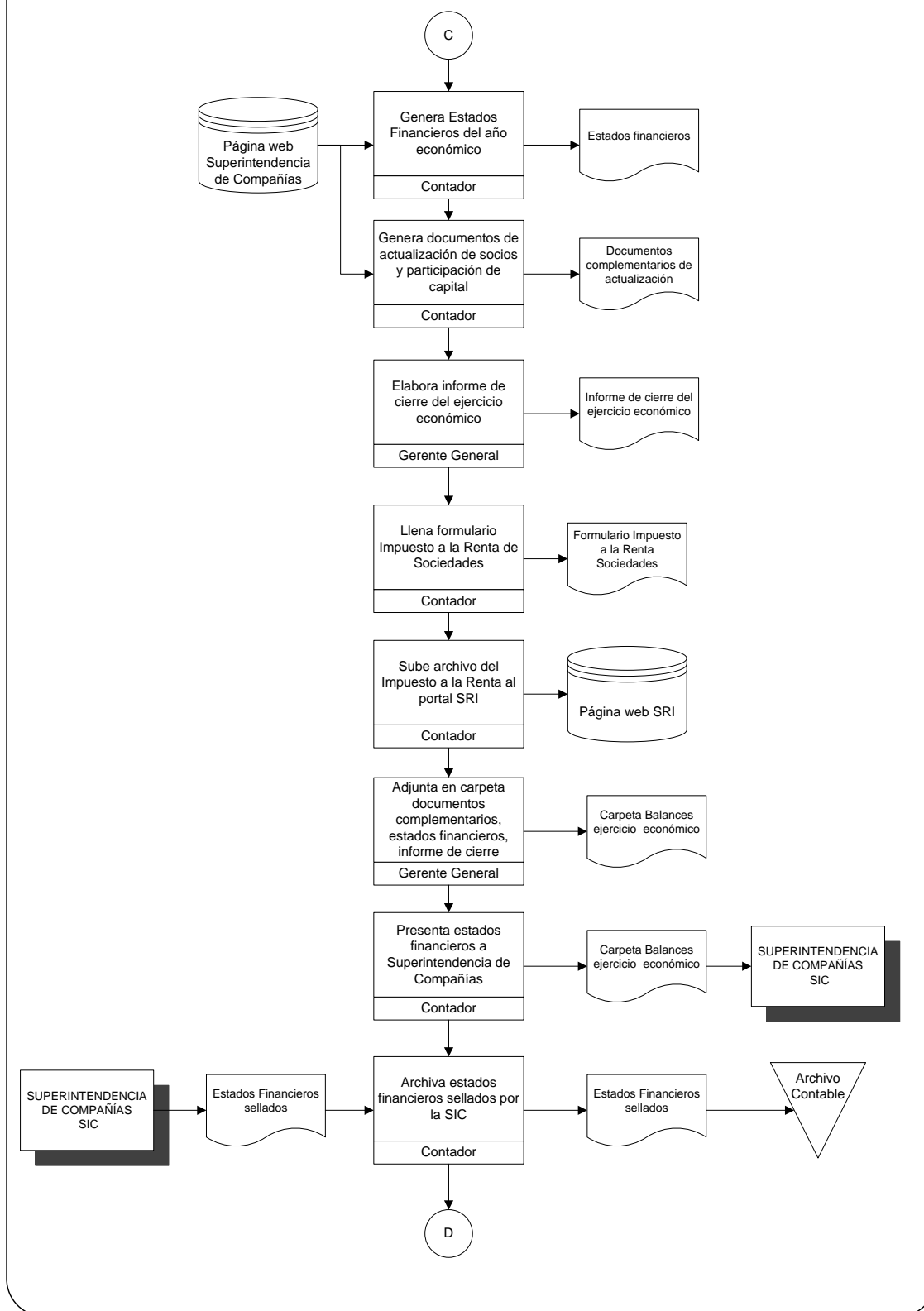
**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

**Subproceso: CONTABILIDAD**



**REVISADO POR:**

Gerente General

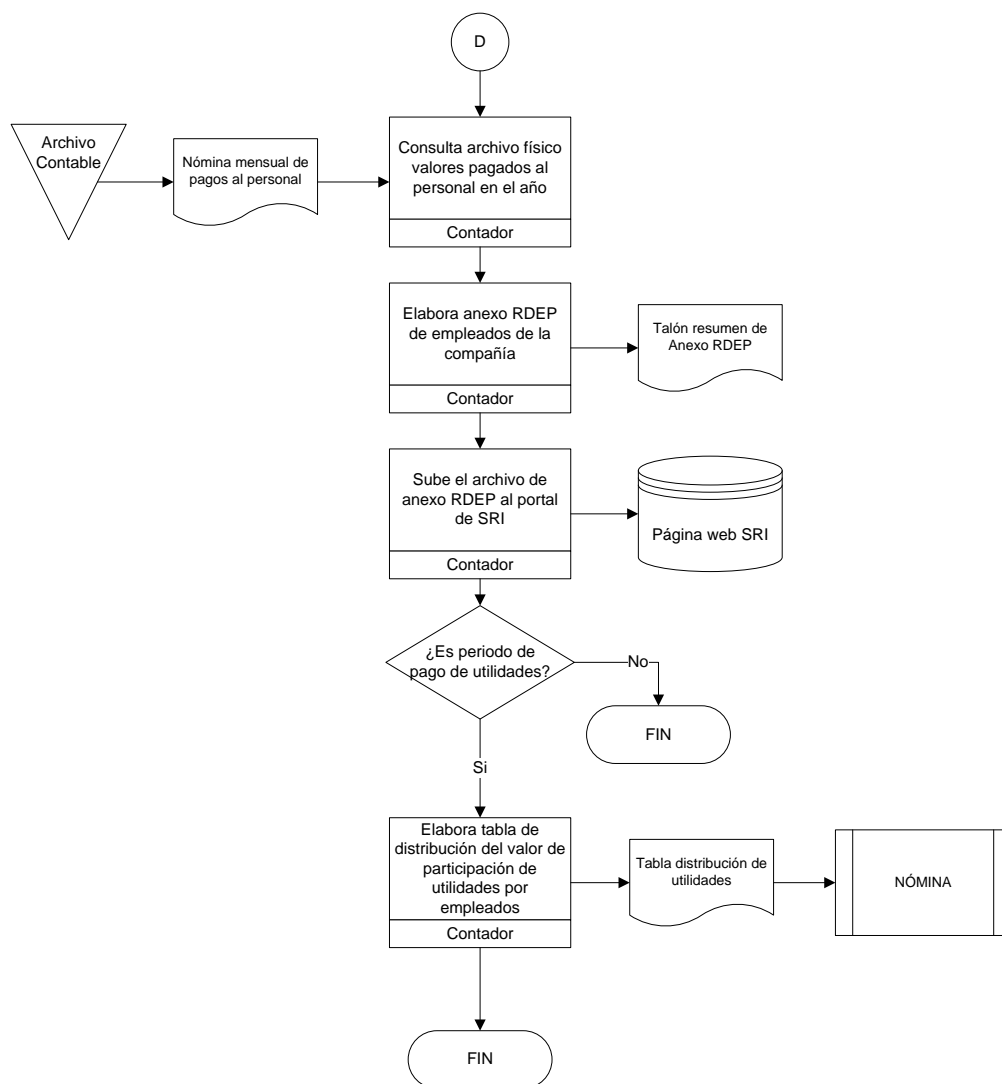
**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

**Subproceso: CONTABILIDAD**



**REVISADO POR:**


Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Gestión Financiera <b>PAGADURÍA</b>		<b>PA 2-04</b>

## 1. PROPÓSITO

Asegurar que se efectúe el pago a los proveedores en el tiempo establecido mediante la gestión adecuada de las facturas de compras y control de las fechas máximas de pago.

## 2. ALCANCE

El proceso se aplica cuando se ha efectuado compras a proveedores con o sin convenio de crédito.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es la Asistente Contable.

## 4. DEFINICIONES

**Factura de compras.-** documento comercial autorizado por el Servicio de Rentas Internas que sirve para reflejar la información de las adquisiciones que realiza la compañía a determinado proveedor.


**Comprobante de retención en compras.-** documento que acredita la retención efectuada al proveedor por concepto de IVA o Renta que la compañía elabora como agente de retención.

**Proveedor.-** persona natural o jurídica al cuál la compañía adquiere los bienes y/o servicios necesarios para su giro de negocio.

## 5. POLITICAS

- Para efectuar las retenciones al Proveedor se deberá consultar el tipo de contribuyente y de acuerdo a ello aplicar el porcentaje de retención tanto en IVA como en Renta.
- La petición de pagos se efectuará con dos días previos a la fecha máxima de pago.
- Todo cheque de pago deberá ser fotocopiado y adjuntado a la factura que corresponda el pago.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO:  PA 2-04
	Gestión Financiera  PAGADURÍA		

## 6. INDICADORES

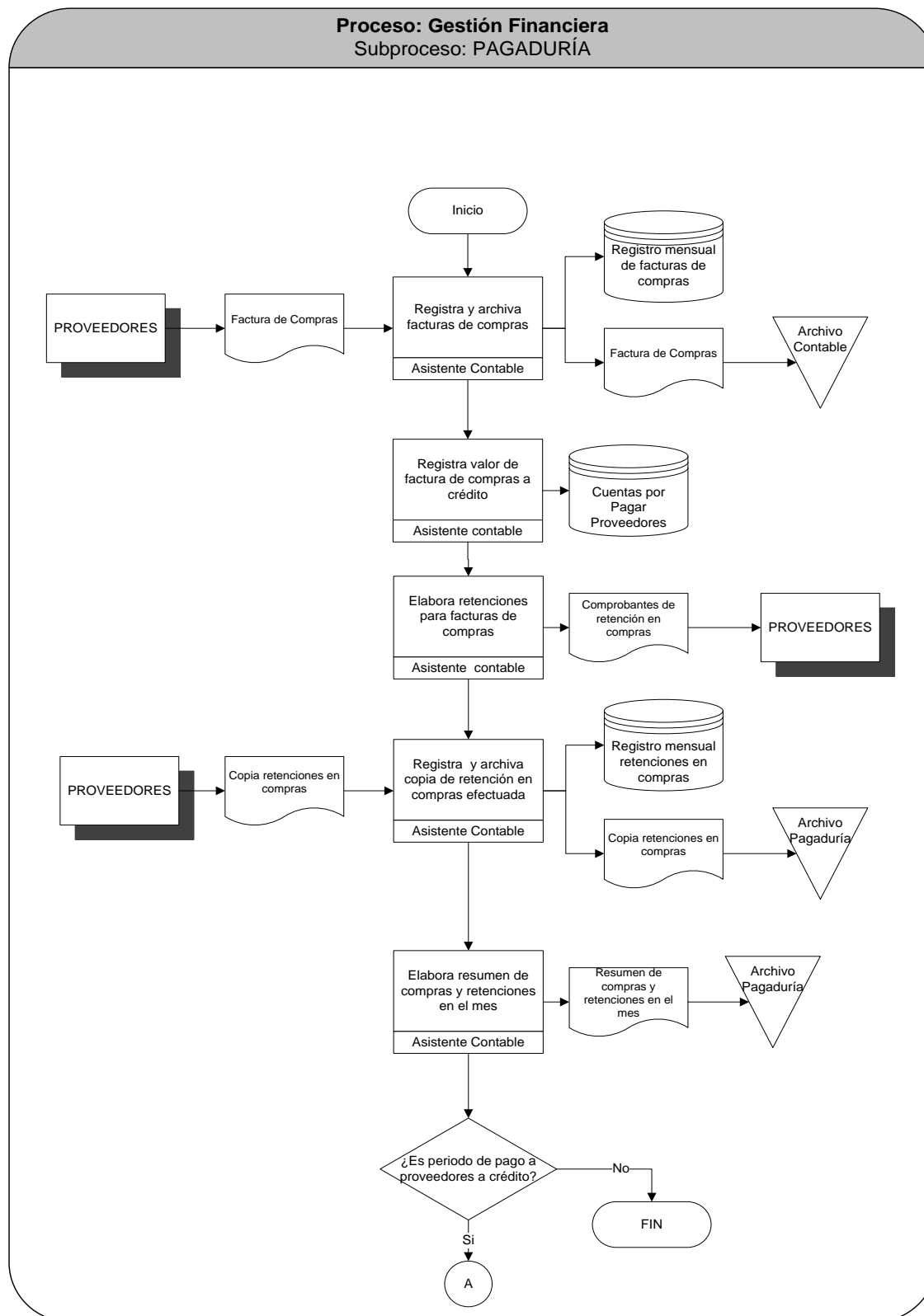
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de cumplimiento de pago proveedores	# pagos proveedores / Total proveedores por pagar*100	80%	90%	Mensual	Asistente Contable	Gerente General
Nivel de morosidad en pagos	# proveedores pagados después de fecha vencida/ Total de pagos proveedores	5%	3%	Mensual	Asistente Contable	Gerente General

## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPA2-4-01	Resumen de facturas y retenciones en compras
DPA2-4-02	Listado proveedores por pagar

REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



**REVISADO POR:**

Gerente General

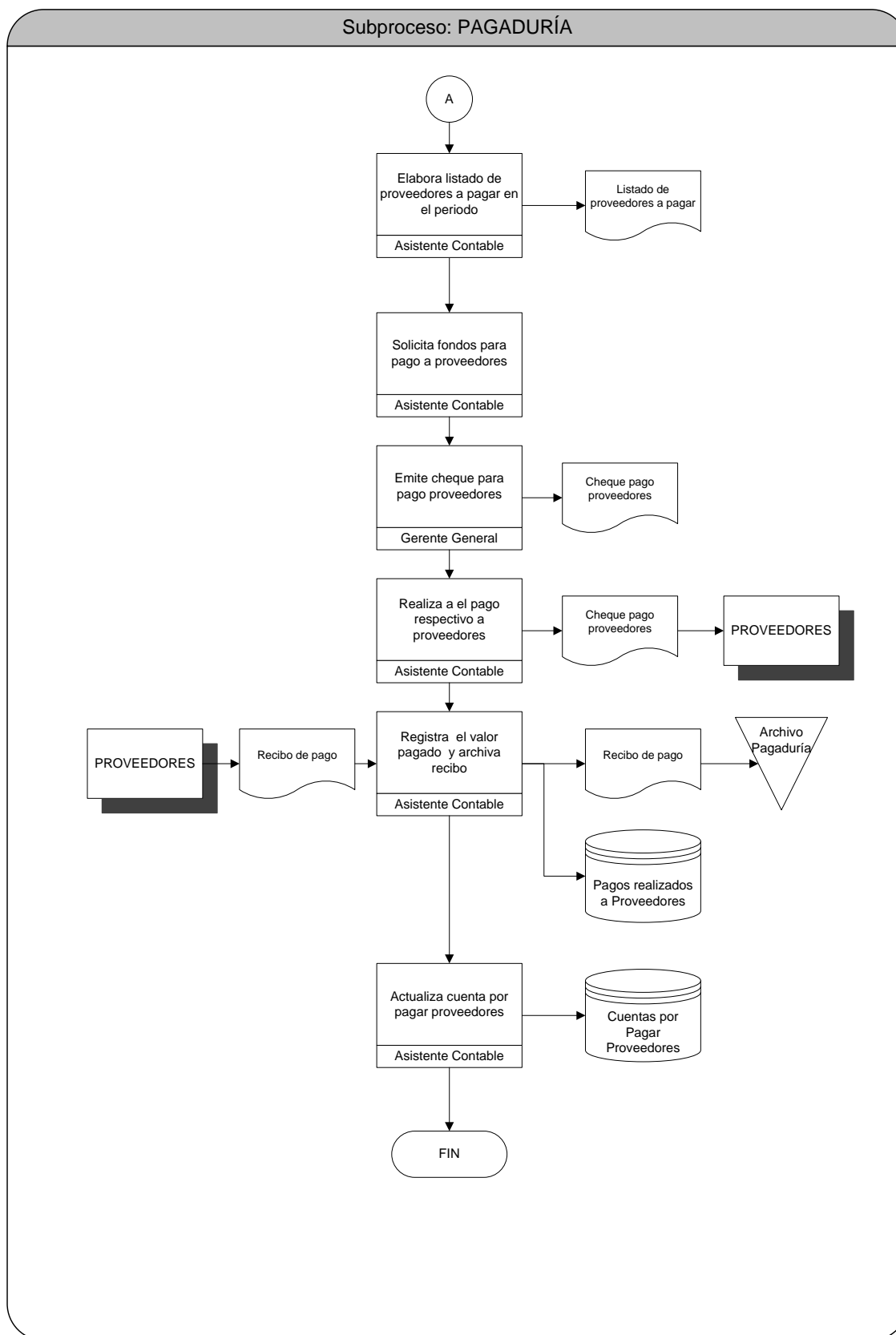
**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

Subproceso: PAGADURÍA



**REVISADO POR:**


Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Gestión Talento Humano <b>NÓMINA</b>		<b>PA 03 -1</b>

## 1. PROPÓSITO

Cumplir con las obligaciones económicas que la compañía en calidad de Empleador tiene con el personal que labora dentro de la misma mediante la gestión del pago de valores correspondientes a sueldos, beneficios sociales en los tiempos establecidos por Ley así como su afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

## 2. ALCANCE

El proceso se aplica cuando se deba realizar el pago de roles mensuales y de beneficios sociales estipulados en el Código de Trabajo.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es la Asistente Administrativa

## 4. DEFINICIONES

**Rol de pagos.-** documento que contiene la información de todos los ingresos y egresos que los trabajadores perciben por prestar sus servicios durante el mes.

**Planilla de aportes.-** es el comprobante de pago generado desde el portal IESS para efectuar la cancelación de las aportaciones tanto personal como patronal.


**Beneficios de ley.-**constituyen los valores por concepto de décimo tercero y cuarto así como el valor correspondiente a utilidades generadas por las compañías en su ejercicio económico.

## 5. POLITICAS

- Los roles de pago serán elaborados una vez concluido el mes y revisado la asistencia del personal.
- Cuando existieran valores por horas extraordinarias o suplementarias el trabajador podrá elegir la retribución acumulada de estas en valor económico o en tiempo; sin embargo solo podrá hacer uso de esta alternativa dos veces al año
- De ser necesario se efectuará una convocatoria de Junta de socios para revisar los planes estratégicos al menos 2 veces en el año.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013



	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Gestión Talento Humano <b>NÓMINA</b>		<b>PA 03 -1</b>

- Los trabajadores deberán solicitar permisos laborales con al menos 24 horas de anticipación a su jefe inmediato.
- A excepción de los permisos que establece el Código de Trabajo, los permisos de índole personal serán descontados en el 50% del valor hora correspondiente al tiempo que el trabajador estuviese fuera de su lugar de trabajo.


## 6. INDICADORES

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de ausentismo de personal	Días inasistencia del personal / Total día laborado en el mes *100	10%	5%	Mensual	Asistente Administrativa	Gerente General
Tiempo de pago nómina	Fecha de pago – Fecha establecida	3 días	2 días	Mensual	Asistente Administrativa	Gerente General
Nivel de satisfacción de empleados	# roles con novedad / total de roles emitidos	70%	90%	Mensual	Asistente Administrativa	Gerente General

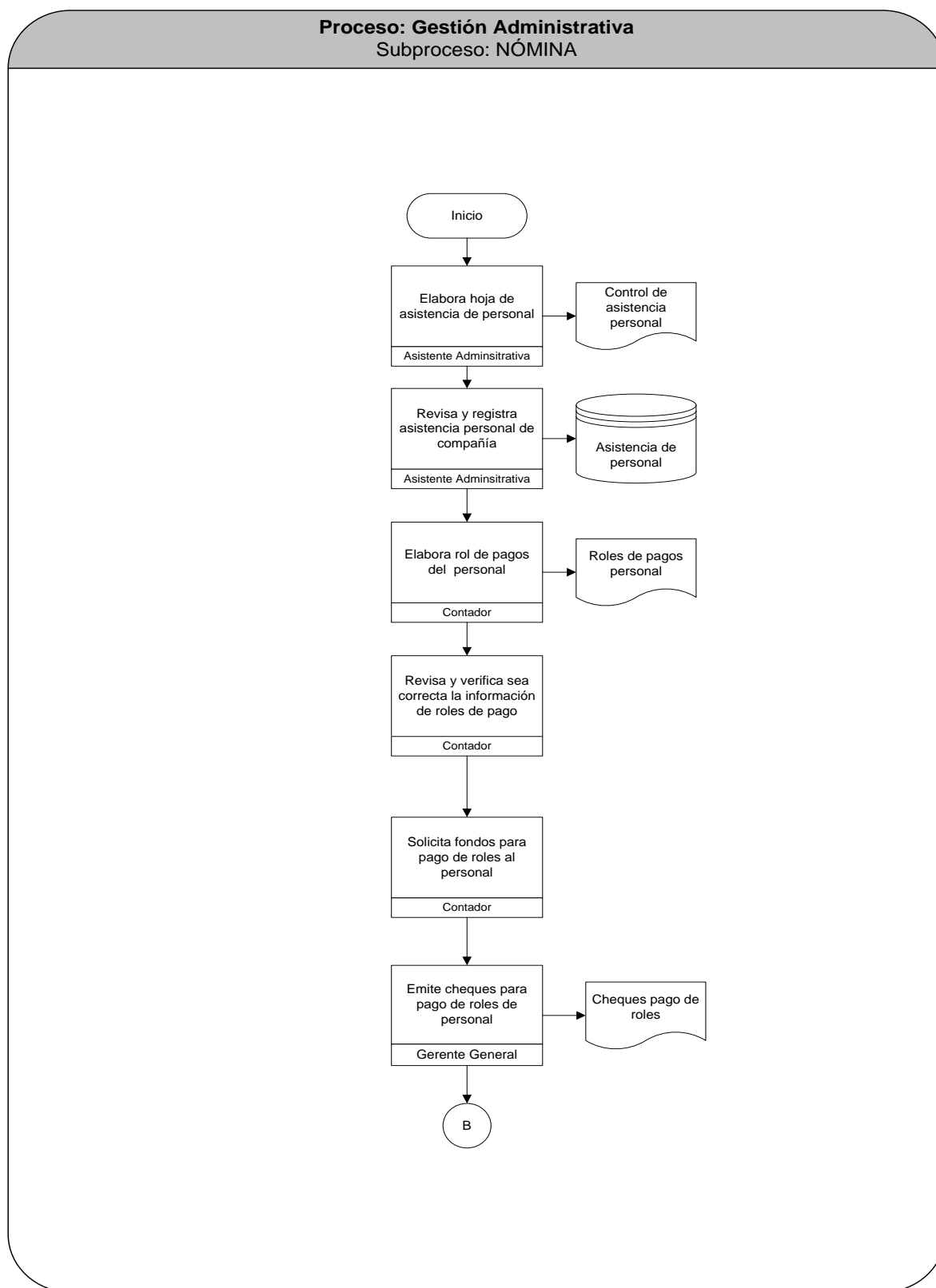
## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
RPA3-1-01	Control asistencia mensual del personal
DPA3-1-01	Rol de pagos individual
DPA3-1-02	Nómina de pagos personal

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

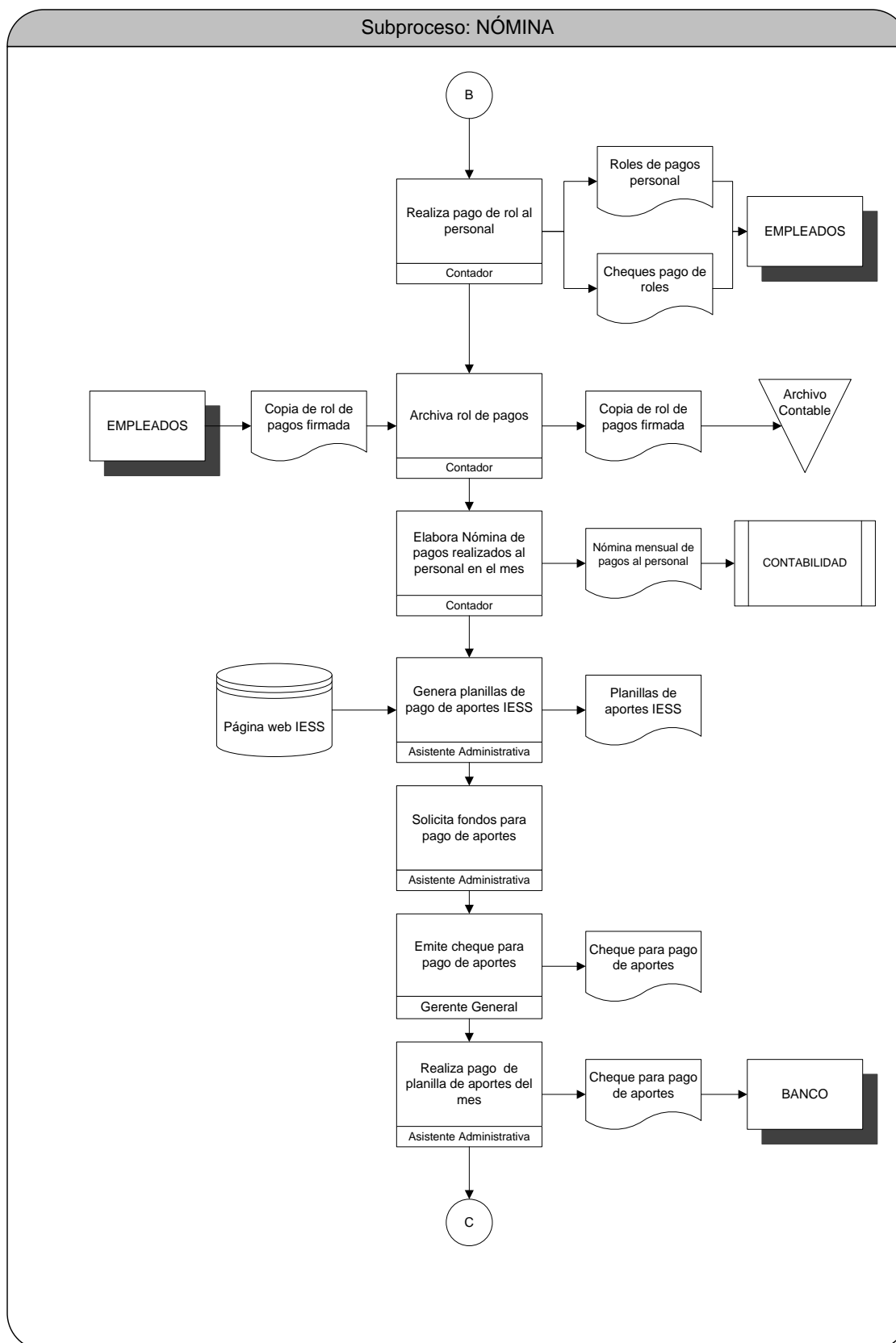
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Gestión Talento Humano <b>NÓMINA</b>		<b>PA 03 -1</b>

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

**Subproceso: NÓMINA**



**REVISADO POR:**

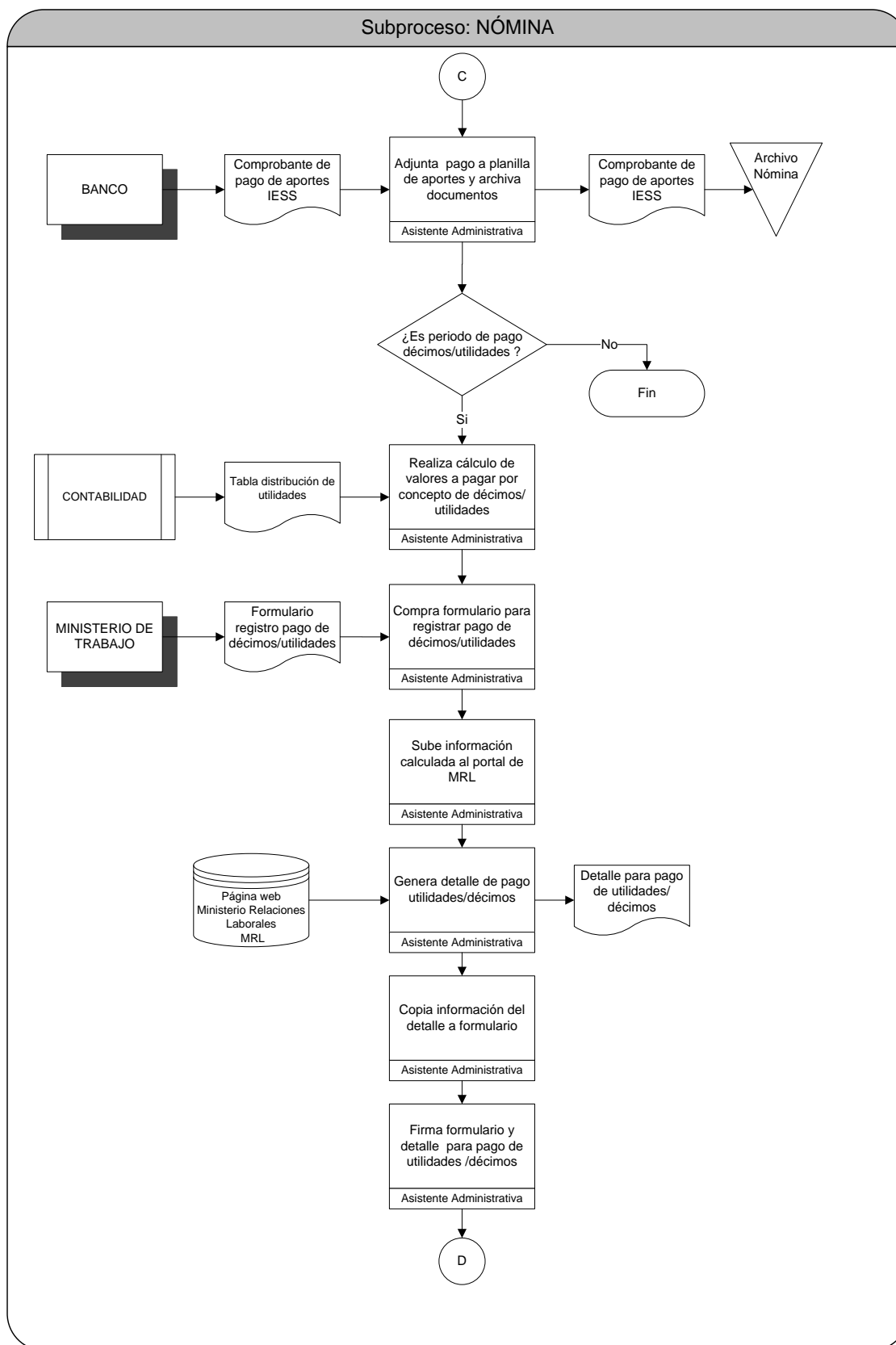
Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013



**REVISADO POR:**

Gerente General

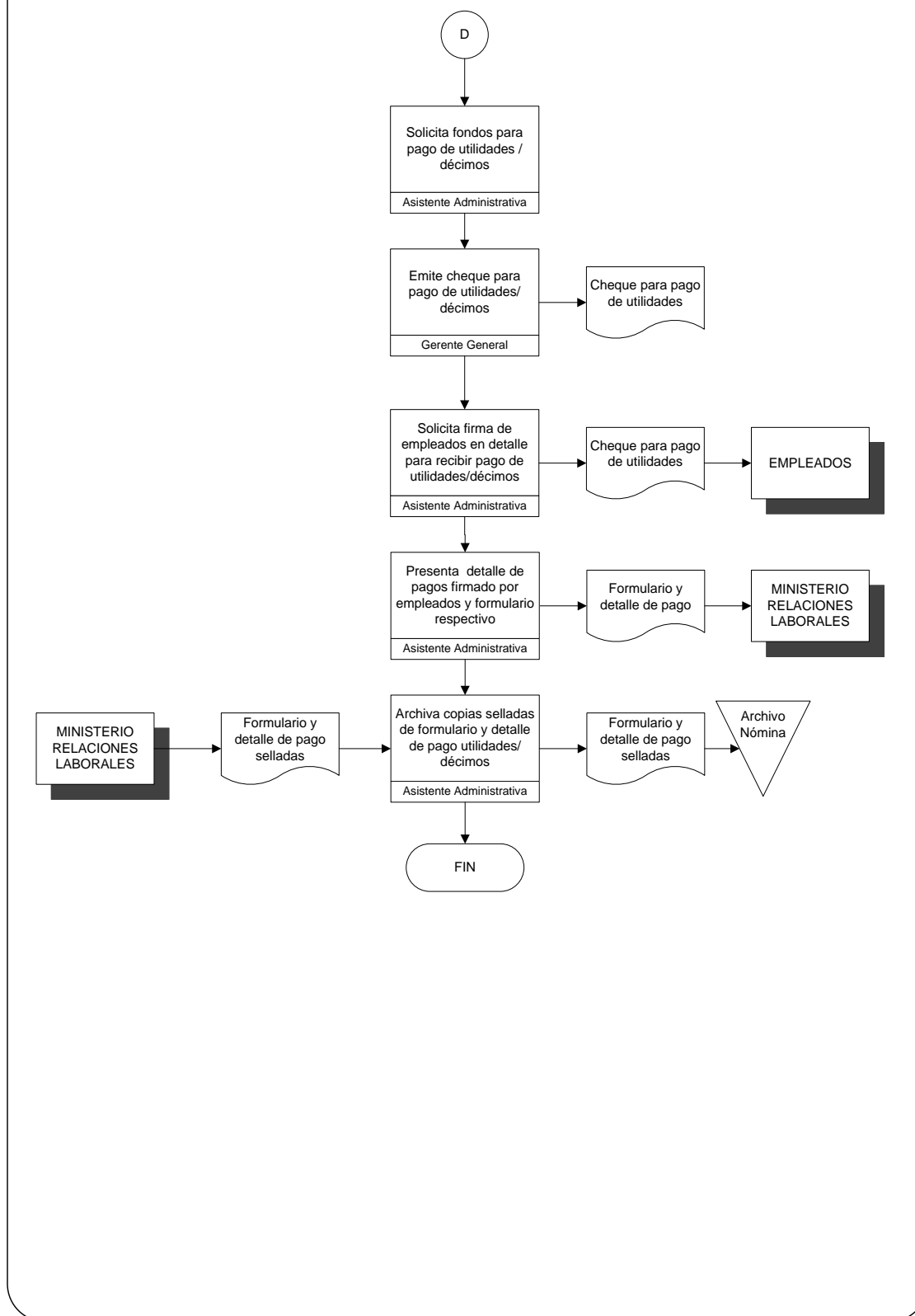
**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

Subproceso: NÓMINA



**REVISADO POR:**


Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Gestión Talento Humano <b>CONTRATACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE PERSONAL</b>		<b>PA 03 -2</b>

## 1. PROPÓSITO

Asegurar que las personas que desempeñen los puestos de trabajo dentro de la organización cumplan con el perfil de cargos asignados así como formalizar la relación laboral en términos que la Ley estipula mediante la selección del candidato que cumpla con los parámetros determinados para el cargo, legalización de contratos de trabajo y actas de finiquito.

## 2. ALCANCE

El proceso se aplica cuando existe el requerimiento de personal dentro de la empresa y cuando se realice la salida de un trabajador.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Gerente General.

## 4. DEFINICIONES

**Requerimiento de personal.-** es un documento por el cual una de las Unidades dentro de la compañía manifiesta la necesidad de contratar a una persona para desempeñar determinado cargo.

**Medios web.-** constituyen aquellas páginas web destinadas a ser portales de empleos donde la compañía solicitante puede anunciar su requerimiento de personal.

**Perfil de cargo.-** es un documento que describe las habilidades, aptitudes y destrezas necesarias para que la persona pueda desempeñar el cargo adecuadamente.


**Candidato.-** persona interesada en el anuncio de empleo que al considerar cumplir con el perfil buscado envía hoja de vida con el fin de poder ser seleccionada para ocupar el cargo.

**Contrato de trabajo.-** documento legal que formaliza la relación contractual entre empleador y trabajador por el periodo de tiempo que este tenga vigencia.

**Aviso de entrada.-** es el registro de inicio de actividades del trabajador recientemente contratado con el propósito de que pueda disponer de los beneficios del IESS.

**Acta de finiquito.-** documento por el cual se formaliza la finalización de la relación laboral entre el trabajador saliente y la compañía en calidad de empleador.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Gestión Talento Humano <b>CONTRATACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE PERSONAL</b>		<b>PA 03 -2</b>

**Aviso de salida.-** es el registro del fin de actividades del trabajador saliente dentro de la organización.

## 5. POLITICAS

- Se contratará a la persona que cumpla hasta en un mínimo del 90% con el perfil buscado.
- Previa a la contratación se verificará la veracidad de la información y documentación proporcionada por el candidato seleccionado.
- Se efectuarán pruebas de conocimiento técnico de aplicación en campo para cargos de la Unidad Técnica.
- Se dará una inducción y acompañamiento por parte del Jefe inmediato por un tiempo no mayor a 5 días.
- Toda salida de algún trabajador deberá tener la justificación respectiva notificando a la Insectoría de Trabajo de dicha novedad en el tiempo establecido.

## 6. INDICADORES

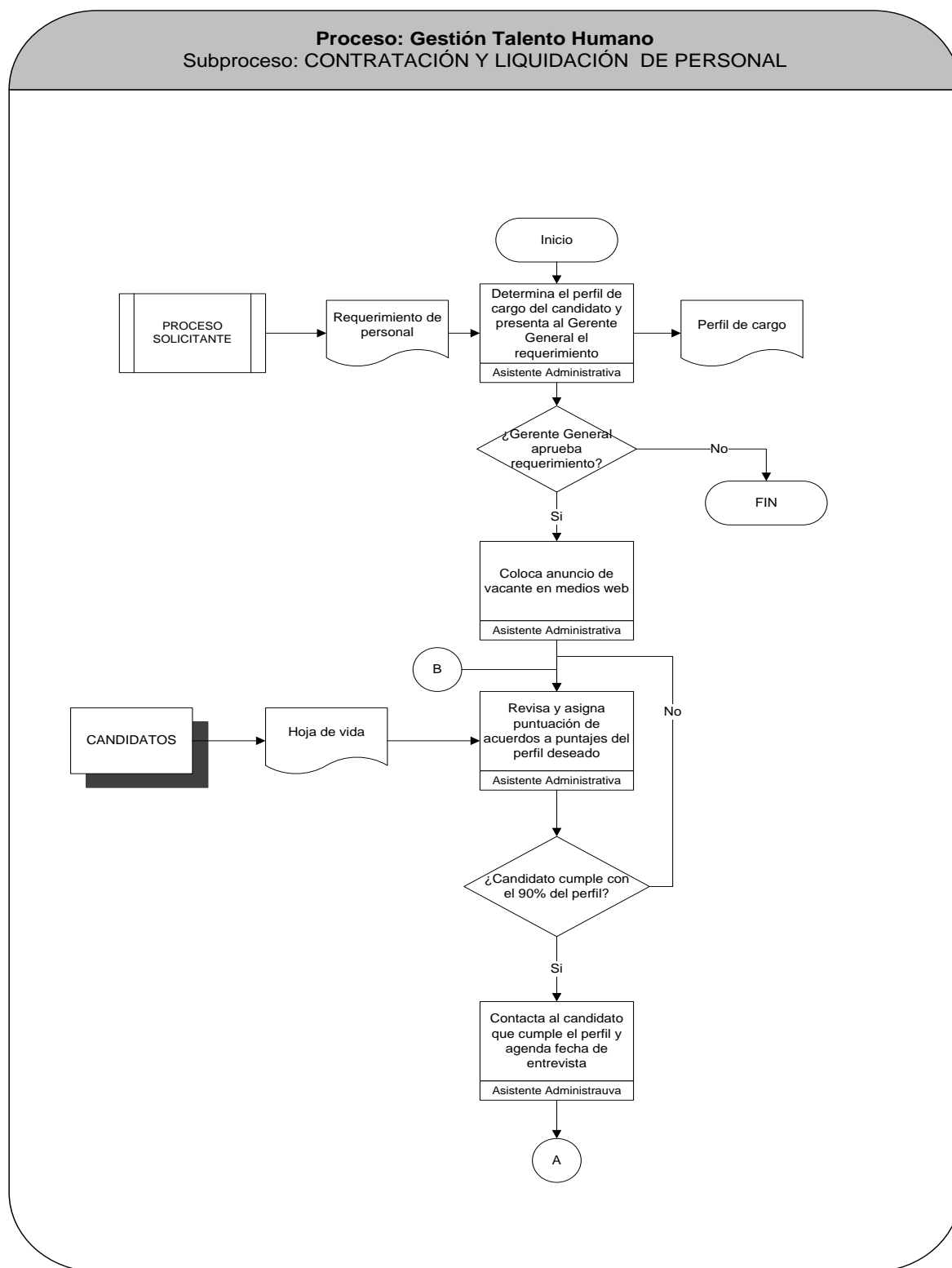
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	MÍNIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de Satisfacción Requerimientos	# contratos legalizados / total requerimientos	80%	90%	Anual	Asistente Administrativa	Gerente General
Nivel de Rotación de Personal	# Avisos de salida generados / Total avisos de entrada generadas *100	5%	3%	Trimestral	Asistente Administrativa	Gerente General
Nivel de Cumplimiento de Perfil de Cargo	Puntaje perfil del contratado / Puntaje perfil deseado	80%	90%	Trimestral	Asistente Administrativa	Gerente General

## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPA3-2-01	Contrato individual de trabajo
DPA3-2-02	Aviso de entradas
DPA3-2-03	Avisos de salidas
DPA3-2-04	Acta de Finiquito

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

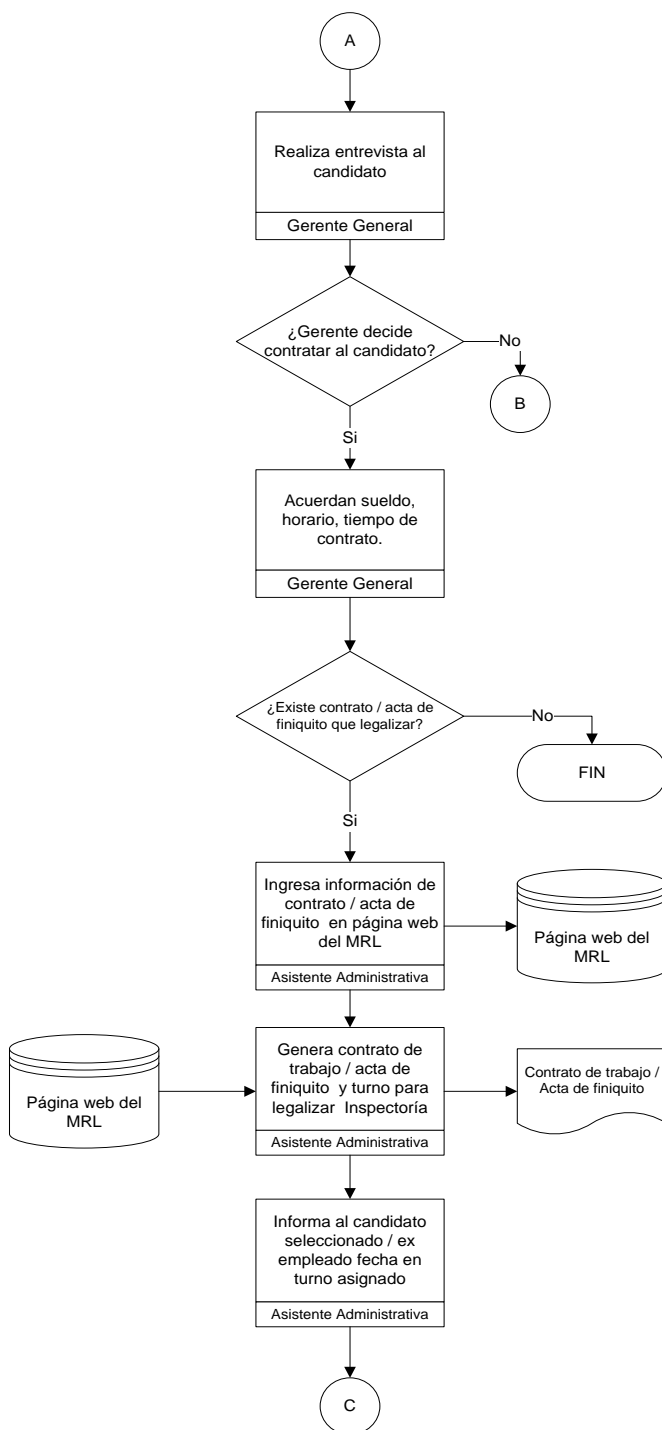
## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



REVISADO POR:	APROBADO POR:	FECHA
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013



**Subproceso: CONTRATACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE PERSONAL**



**REVISADO POR:**

Gerente General

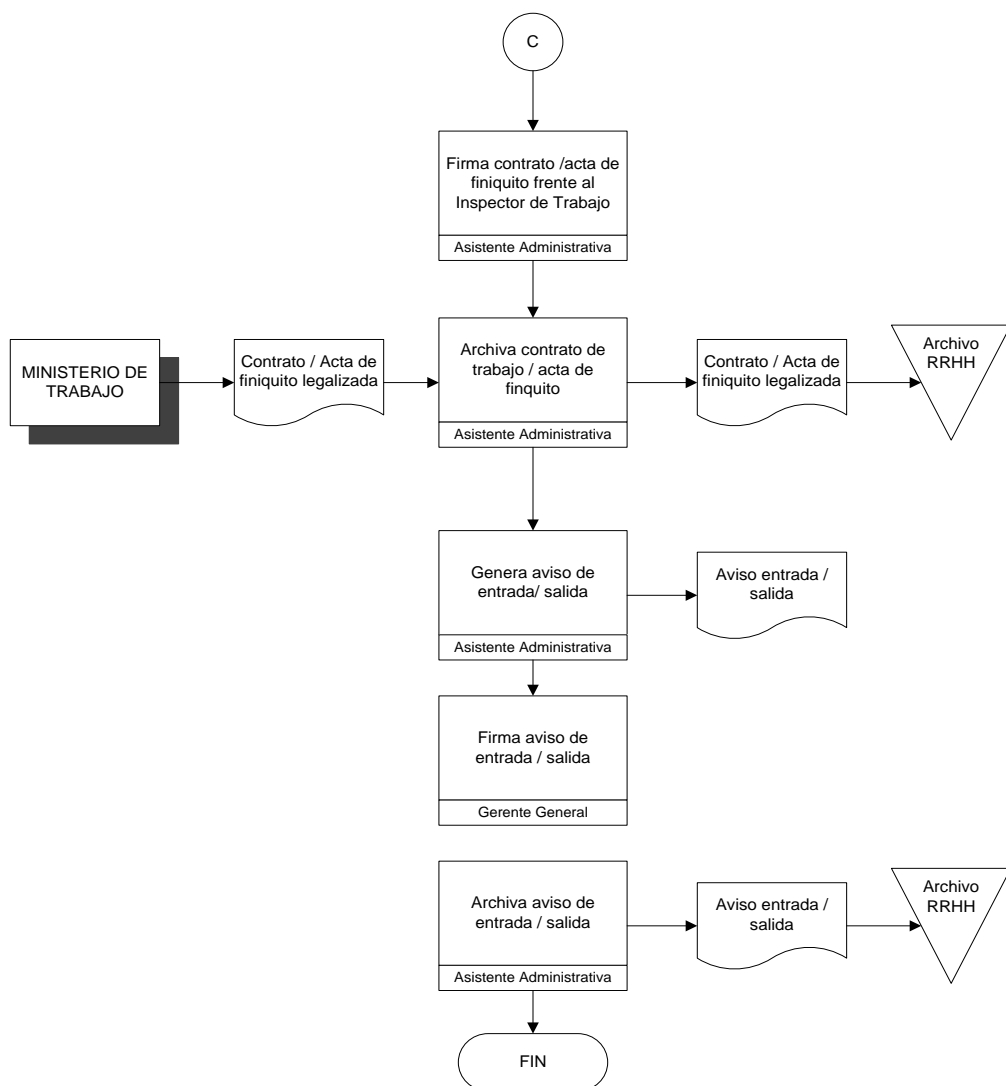
**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

Subproceso: CONTRATACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE PERSONAL



**REVISADO POR:**


Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Gestión Talento Humano CAPACITACIÓN DE PERSONAL		<b>PA 03 -3</b>

## 1. PROPÓSITO

Desarrollar las capacidades y habilidades del personal de la compañía mediante cursos de capacitación en temas de actualidad que se vinculen al desempeño de las actividades que realizan los trabajadores.

## 2. ALCANCE

El proceso se aplica cuando luego de la evaluación de desempeño efectuada se detecte la necesidad de capacitar al personal y cuando se trate de temas de actualización nacional.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es la Asistente Administrativa.


## 4. DEFINICIONES

**Capacitación.-** proceso mediante el cual se busca fortalecer las habilidades y conocimientos del personal que labora dentro de la compañía así como promover el aprendizaje continuo.

## 5. POLITICAS

- Se establecerá dar capacitación al personal por lo menos una vez en el año.
- Los empleados que reciban capacitaciones en temas relevantes para la compañía deberá comprometer su permanencia en la compañía por al menos 6 meses.
- La capacitación no será motivo de vacaciones para el empleado por lo cual debe recuperar al menos el 40% de las horas del tiempo invertido en la misma.

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PA 03 -3</b>
	Gestión Talento Humano CAPACITACIÓN DE PERSONAL		

## 6. INDICADORES

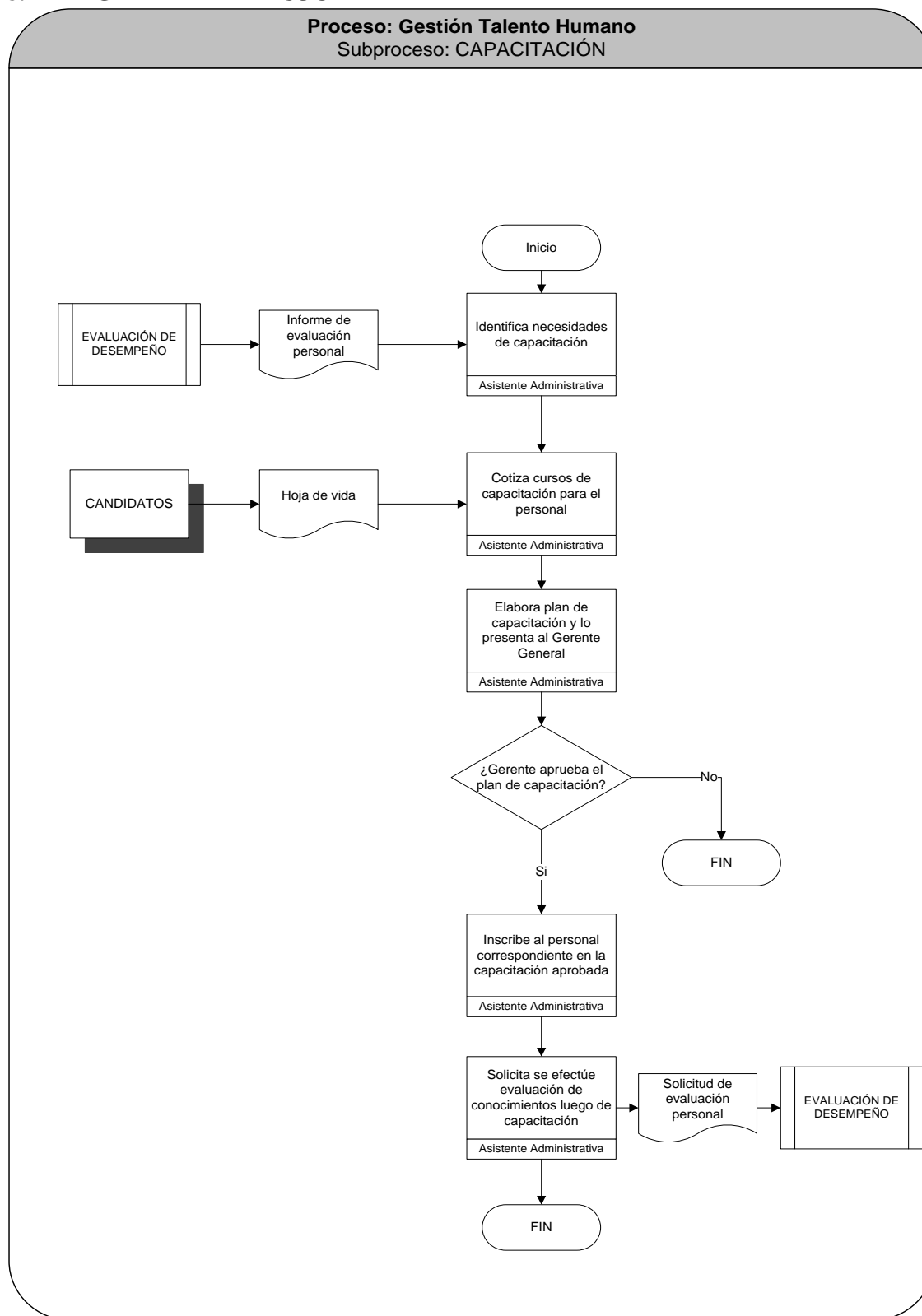
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de capacitación en la organización	# empleados capacitados / total de empleados*100	70%	80%	Semestral	Asistente Administrativa	Gerente General
Capacitaciones realizadas	# planes de capacitación aprobadas / total planes propuestos * 100	50%	70%	Anual	Asistente Administrativa	Gerente General

## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPA3-3-01	Planes de capacitación
RPA3-3-01	Solicitud de evaluación de desempeño

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



**REVISADO POR:**


Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>
	Gestión Talento Humano <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>		<b>PA 03 -4</b>

## 1. PROPÓSITO

Obtener información que permita la optimización de las capacidades y habilidades del talento humano mediante la evaluación en forma continua y permanente el desempeño de cada trabajador en su cargo.

## 2. ALCANCE

El proceso se aplica a todos los integrantes de la organización en los periodos determinados para medir el desempeño.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable de procesos es la Asistente Administrativa.

## 4. DEFINICIONES

**Desempeño.-** conducta cotidiana y generalizada del empleado en términos de resultados de la ejecución del trabajo.


**Test de evaluación.-** prueba aplicada para medir la eficiencia y eficacia de los empleados en función de los cargos desempeñados.

**Cargo.-** es el puesto de trabajo que se le ha asignado dentro de la compañía.

## 5. POLITICAS

- Se establecerá las evaluaciones de desempeño 2 veces al año tomando en cuenta el tiempo de permanencia del empleado que deberá ser superior al 70% de tiempo de contrato.
- Si un empleado está próximo a salir a su periodo de vacaciones por lo cual no estará presente en la aplicación de test de evaluación, en ese caso rendirá los test con anterioridad a su salida.
- Las preguntas de los test de evaluación serán renovadas en función de los cambios que se haya producido en la organización

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>  <b>PA 03 -4</b>
	Gestión Talento Humano EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL		

## 6. INDICADORES

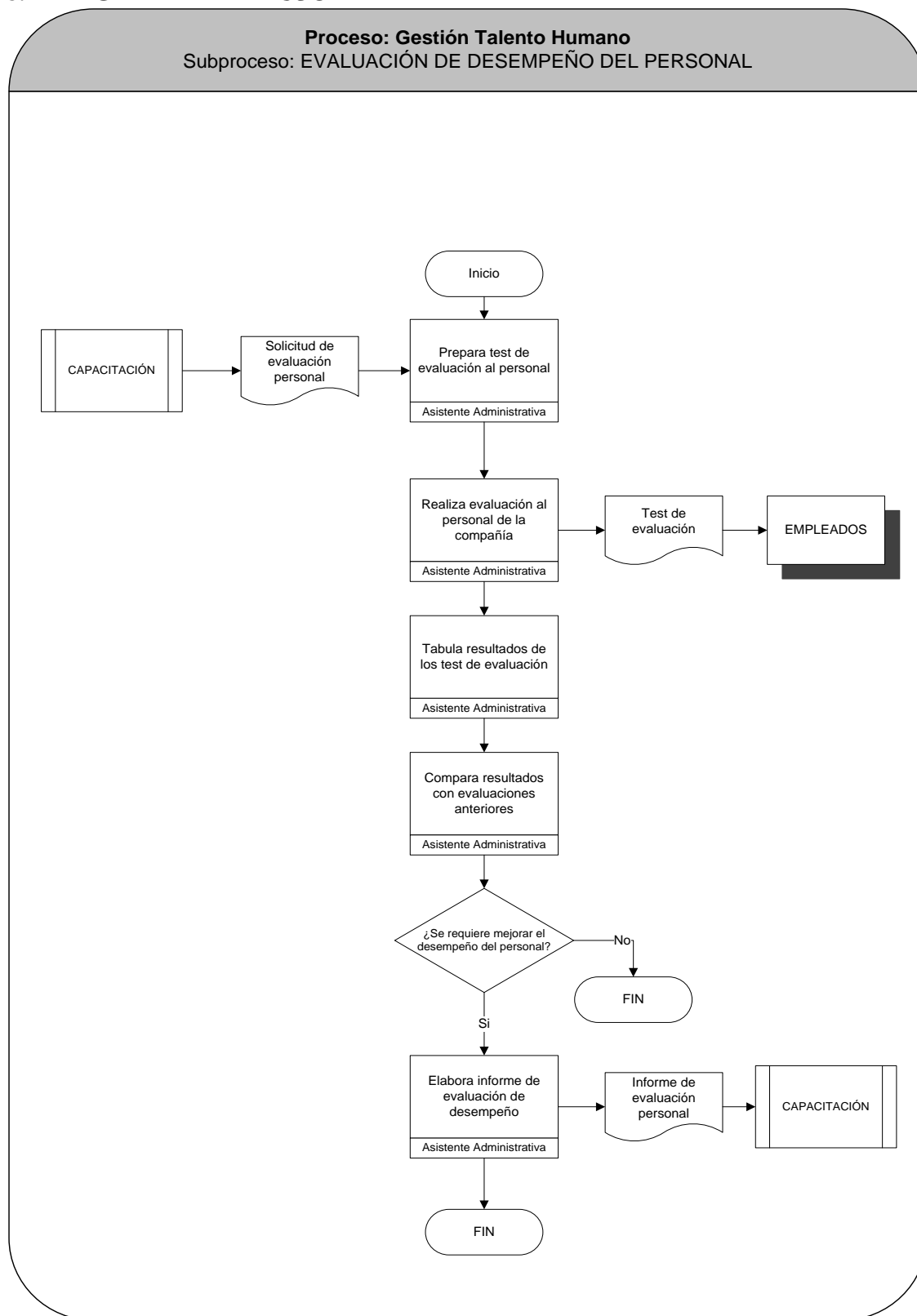
INDICADOR	FORMA DE CALCULO	MINIMO ACEPTABLE	OBJETIVO ESPERADO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANALIZAR
Nivel de desempeño del personal	% test con puntaje alto /total de test evaluados	70%	80%	Semestral	Asistente Administrativa	Gerente General
Tiempo de obtención de resultados	Fecha de fin evaluación – Fecha de inicio de evaluación	5 días	3 días	Semestral	Asistente Administrativa	Gerente General

## 7. DOCUMENTOS GENERADOS EN EL PROCESO

Código	Nombre
DPA3-4-01	Test de evaluación de desempeño
RPA3-4-02	Informe de evaluación de desempeño del personal

<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
Gerente General	Presidente Ejecutivo	04/2013

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



**REVISADO POR:**

Gerente General

**APROBADO POR:**

Presidente Ejecutivo

**FECHA**

04/2013



